جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

بناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم جنوب الأردن في ضوء ممارستهم لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب

يونس الجعافرة

إشراف:-

الدكتور عبد الفتاح خليفات

رسالة

مقدمة إلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الأصول و الإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2006م

الإهـداء

الى زوجتي ورفيقة دربي التي عانت الكثير.
الى فلذات أكبادي: (انس، تسنيم، ألاء، أروى، تماضر، أحمد)
والى الصغير الغالي أوس.
اهدي هذا الجهد المتواضع

يونس الجعافرة

الشكر والتقدير

الشكر لله عز وجل، الذي وفق مسعاي، ويسر مبتغاي، لما يحبه ويرضاه، ولأستاذي الفاضل، الدكتور عبدالفتاح خلفيات، جزيل الشكر ووافر التقدير والاحترام، لما شملني به من توجيه ورعاية كريمه، بإشرافه على دراستي بتميز واقتدار. جزاه الله عني كل خير. وللأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، شكري وعظيم امتناني، لتكرمهم بإثراء هذه الرسالة بفيض خبراتهم المعرفية والأكاديمية المتمكنة، والشكر الموصول لكلية العلوم التربوية، عمادة، وأساتذة أجلاء، وإداريين لما لمسته من حسن معامله، وتسهيل أمور. ولكل من زاملت من أخوات قديرات وأخوان أكارم.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

يونس الجعافرة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص

بناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم جنوب الأردن في ضوء ممارساتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية.

يونس محمد الجعافرة

جامعة مؤتة، 2006

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الإنجليزية في ضوء ممارساتهم الإشرافية، والكشف عن أثر كل من النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية والمنطقة التعليمية للمشرفين على درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية، وبالتحديد فقد أجابت هذه الدراسة عن التساؤلات التالية:-

1. ما درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم جنوب الاردن لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**a = 0.05**) تعزى إلى كل من النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة والمنطقة التعليمية؟
3. ما البرنامج التدريبي المقترح بناؤه لتدريب المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن؟

تم تحليل البيانات التي جمعت باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ثم اجراء احتبار (**t**) وتحليل **ANOVA** واختبار شيفية للمقارنات البعدية وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:-

1- درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي التخصص كانت متوسطة

2- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**a = 0.05**) بين متوسطات درجات ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لمهامهم الإشرافية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي-المؤهل العلمي-الخبرة التعليمية والمنطقة التعليمي وأخيراً فقد تم بناء البرنامج التدريبي المقترح لتدريب المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن في ضوء ما أسفر عنه هذا البحث من تحديد لاحتياجات البرامج التدريبية

Abstract

A training Program to train The English supervisors in the south province of Jordan in the light of their training needs

Younes Mohammad Al – Jaafreh

Mutah university 2006

This study aimed at constructing a program to train the English language supervisors according to their training needs and to the degree of supervisors tasks practice to specify their training needs, and to reveal the effect of gender, qualifications, teaching experience and the teaching area of these supervisors on their practice of these tasks.

The study tried to answer the following questions:

To what degree do English supervisors in the south province of Jordan practice their supervision tasks from English teacher point of view?

Are there any significant differences in the practice of English supervisors of supervision tasks ascribed to gender, qualification, teaching experience and the teaching area from the teacher point of view?.

What is the proposed training program to train the English supervisors according to their needs.

The data were analyzed by using means, standard deviations, T– test, ANOVA and scheiffe test for post comparisons.

The findings of the research were as follow:

The degree of English supervisors practice to their supervision tasks comes medium.

There were statistical significant differences at ($\alpha = 0.05$) between means of supervisions practice, ascribed to gender, qualification, teaching experience and the educational district, according to the teacher point of view.

Finally, the study constructed a training program to train the English supervisors in the light of what the research concluded for specifying the training needs.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة:

يشهد هذا العصر تقدما علميا وتقنيا هائلا، يستوجب اعادة النظر بالتعليم، لارتباطه في جميع الميادين الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، لان التعليم من أكثر أنظمة المجتمع اتصالاً بما يحدث في المجتمع من تطورات فهو نظام مفتوح يتصف بالحيوية والتفاعل مع معطيات المجتمع الداخلية والخارجية، ويظهر ذلك من خلال النظرة إلى مدخلاته من معلمين وإداريين وتلاميذ وغيرها من المدخلات التي تتطور سريعا لتواكب هذا العصر.

لذا أصبحت عملية تحسين التعليم من أهم الأولويات التي توليها الدول جل اهتمامها مما وجه أنظار الحكومات إلى الطرق الكفيلة برفع المستوى التعليمي عن طريق الاهتمام بعناصر التعلم والتعليم (عطاري 1993).ولما كان التعليم يسعى إلى تنمية المتعلم من جميع الجوانب من خلال تحسين الموقف التعليمي وتطوير المعلمين، فإنه لا بد من مساعدة المعلمين على النمو المهني من خلال استخدام أساليب إشرافية يلجأ إليها المشرفون التربويون وتحظى برضى المعلمين لهذا لابد من تطوير عملية الإشراف وذلك بإزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف..

ونظراً لأهمية دور المشرف التربوي في توجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة، ومعالجة جوانب الضعف فيها، فإن الحاجة أكبر ما تكون ماسة لإعداد المشرفين التربويين إعداداً يتناسب مع أهمية دورهم في بناء الأجيال وتوجيه العملية التربوية، والسير بها نحو النمو والازدهار، لذا لابد من إجراء تحديد للاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين حتى يتسنى وضع البرامج اللازمة للارتقاء بمستوى أدائهم نحو الأفضل (الزيادي، 2002).لان المشرف التربوي هو المعني بتحسين الفعاليات التعليمية وتطوير الموقف التعليمي لتحقيق أهدافه وغاياته بكفاية وفاعلية.

وذلك من خلال المهام المنوطة به، فالإشراف التربوي على العملية التعليمية ضرورة ملحة تظهر حاجة المعلمين إلى متابعة التطور المعرفي والطرق والأساليب

الحديثة في التدريس للوصول به إلى الأداء الجيد الذي يحقق الأهداف التربوية (البدري 2001).

كما نال الإشراف التربوي عناية التربويين في جميع أنحاء العالم وتبوأ مركزاً هاماً في الدراسات التربوية الحديثة حيث تناولت هذه الدراسات تطوره وأساليبه والخدمات التي يقدمها وآثاره على أطراف العملية التربوية لما له من دور ملموس في رفع مستوى العملية التربوية وتحقيق أهدافها من ناحية ولتطوير النظريات وخاصة في الإشراف التربوي من ناحية أخرى: هلير(**Hillyer2005**).

ويرى (الابراهيمي2002) أن الإشراف التربوي عملية تستهدف توجيه النشاط الجماعي توجيهاً منتجاً بحيث يخلق القيادة من الآخرين ويستغلها لصالح الجماعة، وتعزيز الإيمان بأسلوب المناقشة والرضا لقرار الأغلبية وان من واجب القائد أن يملك القدرة على أن يوجه المحتاجين للمساعدة وخلق جو من الإخاء والعلاقات الإنسانية وتنمية الأفراد بالانتماء إلى الجماعة والإحساس بالرضا عن العمل. ويرى(الأسدي، وإبراهيم، 2003) إن نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة، يرتبط بوجود قيادة حكيمة، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين فيه، وتوجهها نحو الأهداف المرسومة لازدياد صعوبة المسؤولية، الملقاة على كاهل القائد، وخطورتها كلما كان العاملون معه على قدر عال من الثقافة والمعرفة وهذا يستدعي ان يفوق المشرف المعلمين في الاستعداد والاعداد وأن يتصف بصفات شخصية عالية حتى يكتسب ثقتهم ويمكنه التعامل معهم.

وانطلاقاً من ذلك تبرز حاجة المشرف التربوي إلى أن يتصف بالقدرة على التأثير في جميع الأطراف التي يتعامل معها في الميدان التربوي وينبغي أن يكون هذا التأثير إيجابياً نابعاً من التعاون البناء، وقائماً على تنسيق جميع الجهود لتصب في بوتقة تحسين التعليم (طافش، 2004). لان طبيعة العمل الذي يمارسه المشرف التربوي باعتباره مسؤولاً عن تحسين العملية التربوية في المدارس التي يشرف عليها وقائداً تربوياً تتطلب نوعاً خاصاً من الإعداد والتأهيل الذين يمكناه من تأدية مسؤولياته ومهامه على الوجه الأكمل. فالمشرف التربوي بحكم طبيعة عمله ينبغي أن يكون قادراً على الاتصال الفاعل مع المعلمين والمدرسين ويتمكن من إثارتهم

وتحفيزهم وقيادتهم باتجاه تحقيق الأهداف وتقديم المساعدة المطلوبة لهم ليتمكنوا من التغلب على الصعوبات والمعارف ذات الصلة بالمواد الدراسية التي يقوم بالإشراف على المعلمين الذين يقومون بتدريسها وبطرائق التدريس المتنوعة وكيفية استخدامها بالأسلوب الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج (البدري، 2001).

ونتيجة لذلك لابد أن تتغير مهام المشرف التربوي وممارساته الإشرافية القديمة إلى ممارسات جديدة نابعة من فلسفة تؤمن بمبادئ تتفق وعصرية الاتجاهات التي يعيشها المجتمع حيث ينظر إلى المشرف على أنه شخص متكامل مع أعضاء هيئة التدريس ويتعامل مع المعلمين، والتلاميذ ويوجه اهتمامه بشؤونهم بالإضافة إلى قيادته للآخرين في تحسين نموهم الذاتي وبفهمه وإدراكه للعملية التربوية يستطيع أن يتفاعل مع العاملين في الحقل التعليمي بصورة فعالة.

وأخيراً ينطلق مفهوم الإشراف التربوي من الفرضية القائلة بأن جميع المعلمين يمتلكون القدرة الكامنة على النمو المهني بحيث يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتنظيم التعلم الفعال، ويتطلب أن يمتلك المشرف التربوي مخزوناً متكاملاً من الكفايات والإستراتيجيات الإشرافية التي تناسب الحاجات الممكنة للمعلمين وتلبي تفاوتهم في الإمكانات والخبرات والاستعدادات، ويعتمد نجاحه على نظريات الدافعية والتواصل والعلاقات الإنسانية والتفاعل الشخصي والقيادة التربوية كارير، (**karier1982**).

ولقد حددت تعليمات وزارة التربية والتعليم في الأردن مجالات عمل المشرف التربوي بالآتي(دليل الاشراف التربوي،2001)

مجالات إدارية:

وتشمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي من توجيه وإرشاد وتعيين وتنقلات، وتعاون مع إدارة المدرسة وحل المشكلات والمساعدة في وضع الخطط القائمة على أسس عملية، وتوفير المناخ الإداري المناسب لنمو المعلمين والطلبة وتحقيق أهداف العملية التربوية.

مجالات تنشيطية:

وتتمثل في مساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم وأهدافهم،

وتنسيق الجهود ونقل الخبرات، وحث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي، وتوظيف التقنيات التربوية، والمشاركة في ابتكار وسائل جديدة، ومتابعة ما يستجد من أمور تربوية.

مجالات تدريبية:

وتتضمن عقد الورش وحلقات البحث، ومساعدة المعلمين على وضع البرامج والخطط، وفهم الأهداف التربوية ومراجعتها، ونقل الخبرات والمستجدات التربوية والتقنية.

مجالات تقويمية:

وتتمثل في قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف وزارة التربية والتعليم ومناهجها وتوجهاتها، وتعرف مواطن القوة في أداء المعلم وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف وتداركها وعلاجها، والتعاون في تقويم العملية التعليمية على أسس موضوعية دقيقة.

مجالات بحثية:

وتعنى بتلمس المشكلات والقضايا التي تعيق العملية التربوية، والسعي لتحديد هذه المشكلات والتفكير في حلها وفق برنامج معين وتكوين فرق بحثية واقتراح حلول واقعية لها، وتحليل المناهج الدراسية وأسئلة الاختبارات وتطويرها.

مجالات ابتكاريه:

وتشمل العمل على ابتكار أفكار جديدة وأساليب لتطوير العملية التربوية ووضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار وتعميمها بعد تجربتها وثبات صلاحيتها.

ويمكن تلخيص مهام المشرف التربوي بالمهام التخطيطية والإدارية العامة ومهام فنية خاصة تتعلق بالطالب، وتقويم المعلم، والمناهج الدراسية، وطرق التدريس، والكتب المدرسية، والوسائل والتجهيزات، والتدريب، والأنشطة المدرسية والاختبارات، لذا يجب أن يتوافر لدى المشرف التربوي مجموعة من المهارات والكفاءات الخاصة للقيام بدوره كقائد تربوي بحيث تتضمن كفايات شخصية يجب أن يتصف بها وأخرى علمية ومعرفية بالمادة التعليمية في مجال تخصصه

والتربويات بشكل عام كالتخطيط والتنظيم والاتصال والتفاعل وتقنيات الأساليب الإشرافية وكفاءات التدريب والتقويم والبحث والعلاقات الإنسانية والإرشاد والتوجيه والابتكار والتجديد (السعود،2002).

ولقد صنفت المهارات التي يتوقع أن يتصف بها المشرف التربوي تصنيفات كثيرة وجدت أكثرها ملائمة ما يلي:

أولاً: المهارات العلمية والفكرية:

بمعنى قدرة المشرف على التفكير البناء والتساؤل الهادف واستعمال الأسلوب العلمي في حل المشكلات بالإضافة إلى قدرته على إعداد الأنشطة واتفاق مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين،وتتم التنمية العلمية عن طريق وسائل كثيرة لحضور الدورات والمطالعة والأبحاث التربوية وحضور المؤتمرات والبعثات والزيارات الخارجية (الأسدي وابراهيم،2003).

ثانياً: المهارات الإنسانية:

وهنا يجب أن يتصف المشرف التربوي بكفايات الاتصال والتفاعل مع المعلمين على أسس ديمقراطية وإنسانية عادلة متحسساً مشاعرهم نحو النظام والسياسة التربوية ومتعرفاً على ميول العاملين واتجاهاتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع(السعود،2002).

ثالثاً: المهارات الفنية:

أي القدرة على توضيح الأفكار والتعبير السليم واستخدام الوسائل المتعددة في التوضيح، بالإضافة مهارة جمع البيانات والمعلومات عن التلاميذ وأخيراً القدرة على الإصغاء واحترام آراء الآخرين والمحافظة على الوقت (عطوي،2001).

وقد أولت وزارة التربية والتعليم عملية الأشراف التربوي اهتماماً واسعاً لتعدد الأدوار واتساع مجالات عمل المشرف التربوي، حيث يقوم المشرف بدورين رئيسيين هما الدور الشامل، والدور التخصصي، ويشمل الدور الشامل أربع مهمات تشمل التخطيط، وتنمية المعلمين مهنيا، وقياس تحصيل الطلبة وتطوير الأنشطة التربوية، أما الدور التخصصي فيستمر المشرف في متابعة معلمي المبحث في تخصصه الإشرافي، لذا يقوم المشرف بتوزيع وقته بين الدورين (البستان وزملاؤه،

.(2003

كما وأولت الوزارة دورا كبيرا لعملية تدريب الكوادر البشرية في وزارة التربية والتعليم انسجاما مع توصيات مؤتمر التطوير التربوي (1987).

ونظرا لأهمية الدور الذي يقوم به المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية وتعدد أدواره واهتمام الوزارة بالتطوير التربوي نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، والذي تناول كافة المجالات.فانه لا بد من إجراء الدراسات البحثية والبرامج التدريبية وإلقاء الضوء لمتابعة عمل المشرف التربوي والفعاليات الإشرافية.وإزاء ذلك برز دور المشرف التربوي والحاجة إليه من اجل التطوير والتحسين، فجاءت هذه الدراسة لبناء برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين من خلال الدور الذي يقوم به المشرف التربوي في الميدان التربوي..

2.1 مشكلة الدراسة

شهدت العملية التربوية تطوراً ملموساً على مستوى العالم، كما هو الحال في المنطقة العربية، نظراً لثورة التكنولوجيا والتطورات العلمية المتلاحقة، وقد برز دور الإشراف التربوي كعامل أساسي في المنظومة التعليمية بعد أن سجل تطوراً واضحاً في مفهومه وآلياته، إلا أن الدراسات التي أجريت أظهرت أن المشرف لا يقوم بالدور المطلوب منه، وإن الممارسات الإشرافية لم تتغير تغيراً نوعيا. مدلي **(medly, 1984)**.

خاصة وأن المشرف التربوي يتم اختياره من قبل وزارة التربية والتعليم على أسس ادارية اكثر منها فنية، هذا القادم الجديد لا يجد الضوء في التعامل مع عناصر العملية التعليمية واهمها الطالب والمعلم لتحقيق اهم الاهداف التربوية وهو تنمية المتعلم من جميع الجوانب من خلال تحسين الموقف التعليمي وتطوير المعلمين، وكذلك ما يزال المشرف التربوي وخاصة التعيينات الجديدة بحاجة الى الاطلاع على المستجدات التربوية واكتساب المهارات الاساسية المساعدة في اتمام العمل فما اكثر المخالفات المرتكبة في الميدان التربوي، وما اخطر الاوضاع التي نعيش في هذه الايام،فالكل يخلي مسؤوليته، مدير المدرسة يوقع اللوم على المعلم،

والمعلم يوقعه على الطالب او المشرفوهكذا حتى يتلاشى الموضوع ويحفظ في ادراج المكاتب.ولعل نتائج الثانوية العامة في اقليم الجنوب اكبر شاهد على تردي الاوضاع.ان كل ما سبق يؤكد ضرورة تدريب المشرف التربوي، ومن هنا برزت فكرة القيام بهذه الدراسة كحل شاف لهذه المشكلة.

وقد قام عطاري (2004) بتحليل أدبيات الإشراف العربية المنشورة في المجلات العربية المحكمة وقارنها بتلك المنشورة في مجلة المناهج والإشراف الأمريكية بين عام 1984-2002م (وأسفرت دراسته عن النتائج الآتية:-

1. أن النتاج العربي في مجلة الإشراف التربوي المنشور في المجلات العربية لا يزال متواضعاً (نشر الباحثون العرب30 دراسة في عدد من المجلات العربية مقابل 49 دراسة في مجلة المناهج والإشراف الأمريكي وحدها).
2. أشارت النتائج أيضاً إلى أن معظم الدراسات المنشورة في المجلات العربية وتلك المنشورة في مجلة المناهج والإشراف كانت من إنتاج الأكاديميين أعضاء هيئة تدريس الجامعات تليهم نسبة قليلة من أعضاء هيئات التدريس في كليات التربية.
3. أظهرت النتائج فروقاً واسعة بين النوع الاجتماعيين في ما يتعلق بالنتاج التربوي في مجال الإشراف المنشور في المجلات العربية لصالح الذكوروهذا يؤكد كذلك وجود مشكلة.

فلا زالت هناك فجوة بين المفاهيم النظرية للإشراف التربوي وممارسات المشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية لهذه المفاهيم في واقع عملهم الميداني رغم تعدد الأساليب الإشرافية واكتشاف التقنيات الحديثة للإشراف، وما زالت الحاجة ملحة إلى تقويمه وتطوير أساليبه وأهدافه ومهماته الفعلية (أحمد 1987، الزعبي 1990، الغانم2000، العنوز 1995، **kremer1991**،السعود 2002).

وتأسيساً على هذه الرؤية التي تؤكد أهمية تدريب المشرفين وانطلاقا من خبرة الباحث في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية على مدى عقدين من الزمن واهتماماته بمثل هذه المواضيع فقد لاحظ تفاوتا في ممارسة المشرفين لمهامهم

الإشرافية، فهناك الجاد في ذلك وهناك من هو بعيد عن الممارسات الإشرافية الصحيحة. إن كل ما ذكر يستوجب الوقوف على واقع العملية الإشرافية ومدى قيام المشرفين بدورهم الأساسي من اجل معالجة ذلك بطرق علمية صحيحة.

وأخيراً وعملاً بتوصيات المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي (1987) بأهمية التقويم المستمر لعمل المشرف التربوي والعملية الإشرافية والاستفادة من التغذية الراجعة في تطويرهما. فإن هدف الدراسة تنحصر في بناء برنامج تدريبي للمشرفين التربويين في إقليم الجنوب من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى بناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الانجليزية في إقليم الجنوب في ضوء ممارساتهم الإشرافية ومن وجهة نظر معلمي اللغة الانجليزية، ولتحقيق هذا الهدف تجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية في اقليم جنوب الاردن للمهام الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (**a=.05**) في درجة ممارسةمشرفي اللغة الانجليزية للمهام الاشرافية تعزي الى متغير النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية. ؟
3. ما البرنامج التدريبي المقترح لتدريب المشرفين في إقليم الجنوب في ضوء ممارستهم لمهامهم الإشرافية؟

1.4 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية دور المشرف التربوي في نجاح العملية التعليمية وفي تحسين التدريس الصفي للمعلمين في المباحث الدراسية كافة واللغة الإنجليزية خاصة والتي تواجه تحديات خطيرة جديرة بالبحث والدراسة أبرزها الضعف اللغوي الواضح لدى الطلبة سواء أكان كتابة أم حديثا، في مراحل التعلم المختلفة.

وستتصدى هذه الدراسة لموضوع غاية في الأهمية وهو بناء برنامج تدريبي

لتطوير المهارات الإشرافية لمشرفي إقليم الجنوب بناء على احتياجاتهم التدريبية وهذا قد يوفر مؤشرا لأصحاب القرار بتغيير أسس اختيار المشرفين التربويين.
وانطلاقا من هذه الرؤية تأتى اهمية هذا البحث من الاعتبارات التالية:

1- لقد تصدى هذا البحث لموضوع هام لم يأخذ حقه من الدراسة والبحث وهو بناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم جنوب الاردن، فقد غطت معظم الدراسات السابقة بناء برامج تدريبية كثيرة لمديري المدارس والمعلمين،وقلة من البرامج الخاصة بالإشراف التربوي.
2- لقد جاء هذا البحث استجابة لتوصيات العديد من المؤتمرات الوطنية للتطوير التربوي والدراسات المحلية والداعية إلى ضرورة تدريب المشرفين التربويين.
3- يعطي هذا البحث مؤشراً لمشرفي اللغة الإنجليزية على مدى التزامهم بممارسة مهامهم الإشرافية مما يشكل حافزا لهم على إجراء التعديل والتغيير الخاصة بممارساتهم.
4- يسهم هذا البحث بتزويد وزارة التربية والتعليم في الأردن بمعلومات هامة عن مدى التزام مشرفي اللغة الإنجليزية بواجباتهم الوظيفية مما قد يساعدهم في وضع السياسات والخطط المناسبة.

5.1 **التعريفات الإجرائية**:

1. البرنامج التدريبي هو مجموعة من المفردات التي تتضمنها الموضوعات والنشاطات والفعاليات التي تتعلق بوظائف الإشراف التربوي والتي تهدف إلى تنمية الكفايات الإشرافية وتطويرها للمشرفين التربويين والتي يحتاجون فيها إلى تنمية أو تطوير(العيساوي،1997)

ويقصد به في هذه الدراسة بأنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات النظرية والعملية التي تستهدف تدريب المشرفين التربويين في ضوء ممارستهم لمهامهم الإشرافية وذلك من خلال استجابة معلمي اللغة الإنجليزية للإستبانة المصممة لهذا البحث (المهام الإشرافية للمشرفين)

2. الاحتياجات التدريبية هي مجموعة مؤشرات تكشف عن وجود فرق بين الأداء القائم والأداء المرغوب فيه نتيجة نقص في معارف أو اتجاهات الفرد(دره، 1991)

ويقصد بها في هذه الدراسة بأنها التغييرات المطلوب إحداثها في مشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب بأسئلة المقابلة الخاصة بالمشرفين التربويين وعددهم(13) مشرفاً بالإضافة إلى استبانة المهام الإشرافية السابقة.

6.1 حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على معلمي ومعلمات ومشرفي اللغة الانجليزية في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في إقليم جنوب الاردن للعام الدراسي 2005—2006م.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الاطار النظري:

يعد الإشراف التربوي جهداً فنياً متخصصاً يستخدم أساليب متنوعة، وقد يستخدم أكثر من أسلوب في موقف تعليمي واحد لرفع كفاية الإدارة والتنسيق، ولتوجيه نمو المعلمين بشكل فردي أو جماعي. ولكل أسلوب من أساليبه نشاط تعاوني،منسق، ومنظم، مرتبط بطبيعة الموقف التعليمي، ومتغير بتغيره لتحقيق الأهداف المنشودة، دون تحديد أسلوب أفضل للمعلمين والمواقف في جميع المدارس، لأن الإشراف التربوي يتغير بتغير الأحوال المجتمعية (اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية)، والأهداف التربوية والمواقف. ويختلف الأسلوب باختلاف هذه الأمور وما يكتنفها من متغيرات فرعيةلهذا يجد المشرف نفسه مضطراً لاستخدام هذا الأسلوب أو ذاك أو المزج بينهما، أو المزاوجة بين أساليب عدة لمواجهة متطلبات المواقف التعليمية التي يشرف عليها(الزعبي 1990).

يرى (فلندرز flinders1991) أن أهم أساليب الإشراف هي الزيارات الصفية، والمؤتمرات التربوية، والاجتماعية الفردية والجماعية، والقراءات الموجهة والمشاغل التدريبية، والدروس التطبيقية، والمحاضرات، والنشرات التربوية، والبحث والتجريب.وأساليب الإشراف متداخلة مع بعضها البعض ومتكاملة حيث يكملُ كل أسلوب الأسلوب الآخر، أساليب الإشراف ومطروحة أمام المشرف التربوي ليختار ما يناسب الموقف التعليمي، من هذه الأساليب: زيارة الصف، ودراسة أعمال التلاميذ التحريرية، والاختبارات، الدروس التوضيحية، التعليم المصغر، الاجتماعات الفردية والجماعية، الورش التربوية، الدروس التطبيقية، الرزم التعليمية، الزيارات المتبادلة بين المعلمين، النشرات، التخطيط، البحث والتجريب، التدريب، التقويم الذاتي للمعلم،والتقويم الذاتي للمشرف التربوي.

ويبين (الطويل1998) المقومات الأساسية في اختيار الأسلوب الإشرافي الناجح بالتالية:

ملاءمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه.

معالجة الأسلوب الإشرافي لمشكلات المعلمين.

أن يكون الأسلوب الإشرافي ملائماً لنوعية المعلمين من حيث الخبرات والقدرات.

التعاون بين المشرفين والمعلمين في التخطيط للأسلوب الإشرافي، وتقويمه.

المشاركة الطوعية للمعلم في الأسلوب الإشرافي.

اشتراك بعض العاملين في الحقل التربوي من الخبراء والإداريين في اختيار الأسلوب الإشرافي، وتخطيطه، وتنفيذه.

عدم إغفال الأسلوب الإشرافي للجوانب الشخصية، والمشكلة العاطفية للمعلمين.

المرونة في الأسلوب الإشرافي ليراعي ظروف المعلم، والمشرف، والمدرسة، والبيئة، والوسائل التعليمية.

شمول الأسلوب لخبرات تسهم في نمو المعلمين في شئون العمل الجماعي، والعلاقات، والمهارات الاجتماعية

فيما يرى (رضوان1994)ن اختيار أساليب الإشراف التربوي يجب أن تتم في نهاية الأمر في ضوء خصائص المعلمين الذين تستخدم من أجلهم هذه الأساليب، فالمعلمون لا يستجيبون باعتبارهم افرادا بطريقة واحدة لبرنامج إشرافي واحد.

وتشير(طافش2004) أن الموجه الفني داخل حجرة الصف يقيم الموقف التعليمي بعامة، والموقف التعليمي متعدد الأطراف فهو يشمل: المعلم، والطالب، والمنهج بمعناه الواسع، وجميع عناصره من أهداف تربوية، وكتاب مدرسي، وطرق تدريس وبيئة تعليمية. فالموجه يهتم بكل هذه الجوانب، ومع ذلك فهو مسؤول عن ملاحظة كل ما يجري داخل غرفة الدراسة من:-نظام الفصل، ووضع الطلاب، والعلاقات بينهم نوع التفاعل الصفي بين المعلم والطلاب المواد العلمية، والتجديد فيها.

وقد صنف (السعود2002) الأساليب الإشرافية على النحو التالي:

1. أساليب فردية: الزيارة الصفية.
2. أساليب جماعية مباشرة: الدراسة المنتظمة، واللقاءات الجماعية، وتقنيات العرض والإصغاء.
3. أساليب جماعية غير مباشرة: البحوث، والدراسات، والمسوحات، والملاحظة، والمراقبة.
4. أساليب وسيطة: كالمديرين،والمعلمين، الأنشطة المدرسية أو خدمة المجتمع.

ولأساليب الإشراف التربوي الفردية والجماعية أهمية خاصة لكل منها، فتبرز أهمية الأساليب الفردية من كونها تتيح فرصة ثمينة للمعلم في استغلالها للكشف عن الصعوبات التي تواجهه، وخاصة الصعوبات الشخصية والمهنية التي لا يستطيع التعرف اليها عند اشتراكه في الأساليب الجماعية، وتمكن المشرف التربوي من رؤية أسلوب قيام المعلم بالتدريس وأسلوب تعلم التلاميذ،وتمكنه من الوقوف بنفسه على ما يدور في فصول الدراسة مما يعطيه الفرصة في تخطيط برامجه الإشرافية في ضوء الحاجات الحقيقية.

ورغم أهمية الأساليب الفردية في الإشراف التربوي، الا أن استخدام الأساليب الجماعية أصبح ضرورة، لتطور أهداف الإشراف التربوي، ومفهومه، وتعدد مجالاته،كما يشير إلى ذلك (روبرت هاموك) و(رالف أوينجز)، لأنها توفر للمعلم الشعور بالانتماء إلى مهنته، وتعمل على رفع روحه المعنوية.

ولم يعد الإشراف التربوي يعتمد أسلوباً واحداً، بل أصبح يستخدم أساليب كثيرة، لها دورها الفعال في إعداد المعلم، ومساعدته على حل ما يعترضه من مشكلات أو تذليلها، ودراسة جميع الظروف المؤثرة في نموه. ومن الأساليب الحديثة التي تسهم في معالجة جوانب الضعف لدى الطلاب المعلمين، وتدعم نواحي القوة فيهم، الورش التعليمية، الزيارات الصفية، الدروس النموذجية، الدورات التدريبية، المؤتمرات التربوية، النشرات، الاجتماعات الفردية والجماعية.

ويوردالطويل(1998) الأساليب الإشرافية التالية:

1- الزيارات الصفية: زيارة المشرف التربوي للمعلم داخل حجرة الصف

2- الزيارات المتبادلة: زيارات ينظمها المشرف، محددة الأهداف، والتواريخ بين المعلمين في المدرسة الواحدة أو مدارس متعددة.

3- الدروس النموذجية: دروس يعدها وينفذها المشرف التربوي أو المعلم المتميز بهدف تطبيق أساليب تربوية جديدة أو شرح كيفية استخدام تقنيات التعليم الحديثة يعقبها نقاش مفتوح حول الدرس.

4- الورش التربوية: يقصد بها الجلسة التربوية الهادفة إلى مناقشة مشكلة تربوية للوقوف على أسباب تلك المشكلة ووضع حلول لها.

5- النشرات التربوية: يقصد بها نشرات وتعليمات يعدها المشرف التربوي بشكل فردي أو جماعي ويقدمها للمعلمين.

6- القراءات الموجهة: عبارة عن ما يختاره المشرف التربوي من قراءاته ليقدمه للمعلمين لاطلاعهم على الجديد في تخصصهم أو تذكيرهم بما نسوه من جوانب العملية التعليمية.

7-اللقاءات: أسلوب إشرافي يلتقي فيه المشرف بالمعلمين سواء من مدرسة واحدة أو عدة مدارس بعد تخطيط مسبق لتبادل الخبرات.

8-الندوات التربوية: عبارة عن عرض عدد من القضايا التربوية وموضوعات محددة من قبل عدد من القادة التربويين، وفتح مجال للمناقشة.

9-البرامج التدريبية: كل برامج منظمة تكسب المعلمين المزيد من الخبرات الثقافية والمهنية،وهي من أقدم الأساليب الإشرافية، والأوسع انتشاراً.

10-البحث العلمي: يهدف إلى تطوير العملية التعليمية والتربوية، وتلبية حاجات المعلمين،ومن له علاقة بالعملية التربوية

ويصنف دليل الإشراف التربوي الاردني (2002) الوسائل والأساليب التي يتبعها المشرف التربوي على النحو الآتي:

أولاً: **الزيارات الصفية: وهي زيارة المشرف التربوي للمعلم داخل الغرفة الصفية، وهدفها جمع المعلومات عن المواقف الصفية.**

أ- الزيارة المخطط لها: بناء على اتفاق مسبق بين المشرف والمعلم وتنسيق بين مدير المدرسة والمعلمين وتكون بناء على طلب من المعلم إذا كان على درجة من الوعي المهني.

ب- الزيارة المفاجئة: وتتم دون إشعار أو اتفاق مسبق ما بين المشرف والمعلم من قيام المشرف بها على اعتبار أن المعلم حالة واحدة من الاستعداد والعطاء دوماً

ثانياً: **تبادل الزيارات بين المعلمين: وهي قيام معلم أو أكثر بزيارة زميل لهم في غرفة الصف يعقبها لقاء يضم الجميع للإفادة من أسلوب المعلم، وفي الغالب تنفذ لمهارة من المهارات.**

ثالثاً: **المشاغل التربوية: نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين بهدف دراسة مشكلة تربوية مهمة أو نموذج تربوي محدد كالخطة السنوية، تحليل محتوى وحدة دراسية.**

رابعاً: **الدروس التطبيقية: أسلوب عملي علمي لتوضيح فكرة أو طريقة أو وسيلة تعليمية يرغب المشرف إقناع المعلمين بها، وقد يقوم بها معلم ذو خبرة.**

خامساً: **التعليم المصغر: قيام المعلم بتدريس موضوع محدد لفترة قصيرة تحت متابعة مشرف مختص، واستخدام جهاز (الفيديو تب) إن وجد، بهدف التركيز على مهارة أو أسلوب محدد والإفادة من التغذية الـ راجعة (المشرف، الطلبة، المعلم) وإعادة عرض ما تم تسجيله أو مشاهدته.**

سادساً: **البحوث الإجرائية: دراسة نوعية للعمليات والطرق المستخدمة في مجال العمل والحياة اليومية لزيادة فاعلية هذه الطرق، واكتشاف طرق أكثر ملاءمة،**

ومحاولة علاج ما يمكن مواجهته من مشكلات.

سابعاً: النشرات التربوية، والقراءات الموجهة: وهما وسيلتا اتصال مكتوبة بين المشرف والمعلمين يستطيع المشرف أن ينقل خلاصة قراءاته ومقترحاته ومشاهداته، أو إثارة اهتمام المعلمين بقراءات معينة لتنمية كفاياتهم.

ثامناً: الاجتماعات واللقاءات: وهي لقاءات تربوية لمعلمي مادة دراسية، أو صف معين أو مجموعة معلمين من تخصصات مختلفة لتحقيق تكامل في جهودهم وأفكارهم وهي أنواع ثلاثة:

(أ) تضم فئة واحدة كمعلمي صف معين أو مادة معينة.

(ب) اجتماعات عامة لجميع المعلمين في مدرسة أو مجموعة مدارس.

(ج) اجتماعات اللجان وهي مجموعة أفراد متجانسين مهنياً.

تاسعاً: الندوات: وهي نشاط جمعي يهدف تولي عدد من المختصين أو الخبراء عرض مشكلة ونقاش حولها.

عاشراً: المؤتمرات: أسلوب حديث يسهم في نمو المعلمين مهنياً لتبادل الخبرات في قضايا وأمور تهم الجميع لحلول تربوية مناسبة.

من خلال استعراض أساليب الإشراف التربوي السابقة يظهر مدى التطور الذي طرأ على الإشراف التربوي باعتبارها عملية فنية ديمقراطية تعاونية تهدف إلى إصلاح التعليم، يرافق تطورها ظهور أساليب تلائم التطور الحاصل في هذه العملية، حيث تطورت الأساليب القديمة والتي تمحورت حول الزيارات المفاجئة للمعلمين في صفوفهم في الوقت الذي كان فيه الإشراف تفتيشياً، وكان من نتاج ذلك الأثر السيئ في نفوس المعلمين والاتجاه السلبي نحو الإشراف التربوي، إلا أن التطور والتغير الحاصل أحدث أساليب وتقنيات حديثة تناسب ما تأمله العملية الإشرافية الشاملة حيث استخدمت التقنيات التجديدية كالكمبيوتر والتعليم المصغر والفيديو، والمنحى التكاملي ذي الأوساط المتعددة إضافة إلى المؤتمرات التربوية،والمشاغل التدريبية، والحلقات الدراسية، والاجتماعات،

والقراءات الموجهة، والنشرات التربوية، والبحوث الإجرائية،والدروس التطبيقية، والتسجيل، والشرائح التعليمية في فترات متباينة، مما أسهم في رفع مستوى المعلمين من خلال استخدام الأساليب الفردية تارة أو الجماعية أو الاثنتين معاً لمواكبة التطور

لهذا والتغير نحو الأفضل. فإن المشرف التربوي يجب الا يستخدم اسلوب إشرافي بعينه بل يأخذ بالأسلوب الذي يحقق الهدف الذي يريد الوصول إليه بما يتناسب والموقف التعليمي مراعياً طبائع المعلمين وخصائصهم في التالية:

ملاءمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه.

معالجة الأسلوب الإشرافي لمشكلات المعلمين وحاجاتهم.

أن يكون الأسلوب الإشرافي ملائماً لتوعية المعلمين من حيث الخبرات والقدرات.

التعاون بين المشرفين والمعلمين في التخطيط للأسلوب الإشرافي وتقويمه.

المشاركة الطوعية للمعلم في الأسلوب الإشرافي.

إشراك بعض العاملين في الحقل التربوي من الخبراء والإداريين في اختيار الأسلوب الإشرافي، وتخطيطه، وتنفيذه.

عدم إغفال الأسلوب الإشرافي للجوانب الشخصية، والشكلية العاطفية للمعلمين.

المرونة في الأسلوب الإشرافي ليراعي ظروف المعلم والمشرف والمدرسة والبيئة والوسائل التعليمية.

شمول الأسلوب لخبرات تهم في نمو المعلمين في شئون العمل الجماعي، والعلاقات والمهارات الاجتماعية.

ومن المسلّم به اختلاف هذه الأساليب لاختلاف حاجات المعلمين واختلاف

قدراتهم وكفاياتهم، وتعدد ألوان وجوانب القصور لديهم، مما يحتم على المشرف التربوي والمشرف المقيم استخدام الأسلوب الإشرافي المناسب ومراعاة الأداة التي تخدم هذا الأسلوب في سعيه لتطوير بيئة التعلم، وليضمن تحقيق أكبر قدر من الفائدة للعاملين في الميدان مما يعود بالنفع على الطلبة وعلى العملية التعلمية التعليمية.

إلا أنه وبالرغم من التطور المتسارع في تعدد الأساليب الإشرافية فاننا نجد أن الأساليب الفردية أكثر شيوعاً وقبولاً لدى المشرفين وذلك لسهولة تنفيذها والإعداد لها، ولأن الأساليب الجماعية تتطلب قدرة علمية فائقة وقدرة على الإلقاء وإدارة النقاش والحوار والحاجة فيها للإعداد والمتابعة، مع العلم أن استخدام الأساليب الجماعية يحقق نتائج إيجابية كثيرة لتعاملها مع المجموعة والاستفادة من قدرات المعلمين مما يخفف العبء عن كاهل المشرفين التربويين وتفتح المجال للإبداع، وتثري العمل إيجابياً من خلال استغلال قدرات المميزين من المعلمين،وإشراكهم فيها، وقد أخذت هذه الأساليب طريقها في الوقت الحاضر، وتم التركيز عليها في التدريب والتأهيل المهني مؤخراً للوصول إلى أكبر عدد من المعلمين في الميدان.

يلاحظ الباحث تنوع الأساليب الإشرافية الفردية منها والجماعية، ولم تعد الزيارة الصفية الوحيدة، ويأتي هنا التطور للأساليب الإشرافية في السنوات الأخيرة نتيجة الجهود التي سعت إلى تطوير النظام التربوي، ورفع كفايته على نحو يؤدي إلى تطوير نوعية التعليم، ورفع مستواه.

ويجب على المشرفين الأكاديميين أن يمتلكوا مهارات وكفايات أساسية تؤهلهم للقيام بهذه المهمات والأدوار المطلوب منهم، وخاصة مع تطورات متسارعة في المعرفة والتكنولوجيا المادية والمعنوية، ومن أهمها العولمة وإدارة الجودة الشاملة التي فرضت نفسها علي معظم المنظمات التعليمية التي ترغب في تطوير نفسها، لذلك فهم بحاجة إلى امتلاك المزيد من المهارات

وهذا يتطلب توفر مشرفين أكاديميين ذوي خصائص جديدة وقادرين علي

الابتكار والتجديد بعيدا عن الخوف والتردد ولديهم خبرات تربوية ومهنية وقادرين علي تبني مفهوم العلاقات الإنسانية، ولديهم سلوكيات مميزة وثقافة تمكنهم من استيعاب المفاهيم والثقافات الجديدة وتطويعها لخدمة مجتمعهم.

ومن منطلق مفهوم النظم يعد المشرف التربوي أحد المدخلات الأساسية في التعليم، وعليه لابد أن يتمتع بكفايات ضرورية لممارسة عمله وتحقيق الأهداف المطلوبة منه لخدمة المؤسسه والبيئة وذلك في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، ومن هذه الكفايات:

1- كفايات شخصية: **وهي سمات أساسية تساعده علي سهولة تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسه والمجتمع بسهولة مثل: الاتزان النفسي والعاطفي– تحمل المسئولية– القدوة الحسنة– القدرة علي الابتكار والتجديد وتقبل الأفكار– سعة الاطلاع بالمعرفة والتكنولوجيا المادية والتكنولوجية بالإضافة للعديد من الصفات التي تتعلق بالمظهر وغيره.**

2 - كفايات فنية (مهنية): وتشمل:

القدرة علي التخطيط والتحليل – القدرة علي اتخاذ القرارات بأسلوب علمي – تشخيص الخلل ومواقع الضعف وإيجاد طرق العلاج و القدرة علي التفسير.

3- كفايات أكاديمية: وتشمل:

التمكن من المادة العلمية – الإطلاع علي المصادر الحديثة المختلفة – سعة الاطلاع في مجال التخصص – لديه خبرة واسعة – الاطلاع علي كل ما هو جديد في المعرفة وإدراك العلاقات بين المواد التعليمية المختلفة،الاطلاع علي أبحاث ودراسات عديدة متعلقة بمادته و المشاركة في برامج علمية ومؤتمرات للبحث العلمي.

4-كفايات ثقافية: وتشمل:

سعة الاطلاع علي مواد مختلفة عن تخصصه – الاطلاع علي مشاكل البيئة– المشاركة في الندوات الثقافية – متابعة المنشورات الصحفية والمجلات المختلفة.

5 – كفايات إدارية: وتتضمن:

القدرة علي ممارسة العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطريق سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية وما يتبعها من عمليات التفويض، واستخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج، واستخدام العصف الذهني.

أهمية الإشراف التربوي:

أصبح الاشراف ضرورة ملحة لحركة المجتمع التطورية، في ظل التغيير والتجديد، في عصر حوسبة التعليم، والاستثمار فيه، لأن التعليم أصبح عملية استثمارية، وهو استثمار في رأس المال البشري من خلال ما يتم تزويده للطلاب من مهارات وقدرات ومعارف في المدرسة، ويعتبر المعلم حجر الأساس للاستثمار والحوسبة، وهو بحاجة إلى المساعدة والإرشاد، لدخول تجارب وأساليب وتقنيات حديثة، وهو بحاجة إلى مزيد من تلقي الخبرة ممن سبقه في هذا المجال، لهذا تسند مهمة نقل ما يجد في ميادين التربية والتعليم إلى المشرف التربوي للأمور التالية:

أ- حاجة المعلمين للمساعدة لمواكبة التطور والتجديد والتغيير السريع في سياق التحديات العالمية والمتمثلة في ثورة الاتصالات، والتكنولوجيا، والديمقراطية وما تتطلبه على الصعيد التربوي من تنوع في خبرات الإشراف، وعقد الندوات، وورش العمل، والعروض والأفلام.

ب- فترة إعداد المعلمين غير الكافية في الكليات والجامعات، حيث أن فترة الإعداد لمهنة التعليم غير كافية لمعرفة طرق التدريس والأساليب الناجعة في التطبيق مما يتطلب من الإشراف التربوي عقد الدورات الكفيلة بإمداد المعلم بكافة الطرق والأساليب ليختار منها ما يناسبه في تأدية دوره على أكمل وجه.

ج- ضرورة تدريب المعلمين أثناء الخدمة لتجاوز المشكلات التربوية والمهنية والعلمية.

د- الإقبال المتزايد على الاستثمار في التعليم مما يتطلب المتابعة لتحسين الإنتاج.

هـ- صعوبة مهنة التدريس في ظل زيادة أعداد الطلبة والفروق الفردية بينهم تفكيراً وتحصيلاً.

ولهذه الأسباب مجتمعة فإن الحاجة للإشراف التربوي تبدو متنامية ومتزايدة، لدفع عملية التعليم قدماً نحو الأفضل، وليسهم الإشراف في مساعدة المعلمين المبتدئين في إتقان الأساليب التدريسية، لمسايرة التطور المستمر في الطرق التربوية، وليمارسوا دورهم على أفضل وجه ونتيجة لتطور التربية وزيادة حجم العمليات التربوية ظهرت الحاجة إلى الأشراف التربوي لتحسين فعاليات التعليم، وبرزت أهميته من الحاجة إلى تقييم العملية التعليمية التعلمية، والتأكد من تحقيق الأهداف التربوية على أنه خدمة تربوية متخصصة تهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم من خلال توفير أفضل الظروف للمعلمين وغيرهم من أطراف العملية التعليمية(وزارة التربية والتعليم 2001).

وأشار جليك مان (Glickman,1998) إلى ضرورة الإشراف التربوي لتحسين الفعاليات التعليمية من خلال:

مشاركة المعلم في اختيار الأساليب والأدوات التعليمية المناسبة للبيئة المحلية.وتنمية الحماس لديه لحل مشاكله.

أهداف الإشراف التربوي

للإشراف التربوي أهداف عامة وأخرى تفصيلية تذكرها(صليوو، 2005) بما يلي:

1. العمل على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وتوجيه المعلم إلى مراعاتها.
2. مساعدة المعلم للوقوف على أحسن الطرق التربوية، والاستفادة منها في تدريس مواده وإطلاعه على كل جديد في ميدان تخصصه.
3. الكشف عن حاجات المعلم وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس حتى

ترفع روحهم المعنوية، ويعملوا على تحقيق الأهداف التربوية.

4.احترام شخصية المعلم، واحترام قدراته، ومساعدته على أن يصبح قادراً على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها.

5.مساعدة المعلم على الاستفادة من البيئة المحلية.

6.العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.

7.مساعدة المعلم على تقويم أعمال التلاميذ، وإعانته على تقويم نفسه ليتعرف على نواحي قوته في دعمها، ونواحي ضعفه في علاجها.

أما (عطوي،2001م) فقد حدد أهداف الإشراف التربوي بما يلي:

1. تطوير المنهاج المدرسي ومحتواه وأسلوب تدريسه وتقويمه وتعديل أساليب التدريس بما يناسب الطلبة وفروقهم الفردية.

2. إحداث التغيير والتطوير التربوي بتهيئة أذهانهم لتقبل التغيير، ومساعدتهم بتجريب الأفكار وتهيئة البيئة المحلية للتغيير.

ويرى أن أهداف الإشراف التربوي التي أشار إليها الأدب التربوي، قد شابها بعض الخلط عند بعض الباحثين ما بين الهدف والدور أو المهمة للمشرف التربوي، لأنه من غير المناسب أن يطلق على المهمة هدفاً، حيث أن الكثير من الأهداف المشار إليها كمهام يؤديها المشرف لغاية واحدة هي الهدف من الإشراف.

وأورد (السعود،2002) الأهداف التالية للإشراف التربوي:-

مساعدة المدرسين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم وإطلاعهم على كل جديد في ميدان تخصصهم.

العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية ويوجه المدرسين إلى مراعاتها.

أن الهدف العام الشامل للإشراف التربوي هو تحسين عملية التعلم والتعليم.

مساعدة المعلم على إدراك مشكلات النشئ، وحاجاتهم إدراكاً واضحاً، وأن يبذلوا كل ما يستطيعون من جهد لإشباع هذه الحاجات، وحل تلك المشكلات.

بناء قاعدة خُلقية صلبة بين المعلم والمشرف للوصول إلى أهداف عامة موحدة.

مساعدة المعلم على ما يلقاه من صعوبات في عملية التعليم، وفي رسم الخطة لمواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها.

وظائف الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي نظام له وظائفه الخاصة والتي لابد من أدائها بدقة وحسن تصرف وتفهم لها، ومن وظائف الإشراف التربوي:

1- توضيح أهداف التربية: إن وضوح أهداف التربية أمر مهم يساعد المعلمين على تطوير أساليب التعليم ووسائله كما يساعدهم على اختيار النشاطات والأساليب ووسائل التقويم الموصلة إلى تلك الأهداف. (المساد،2001).

2- تطوير المناهج: وذلك من خلال ملاحظات المشرف التربوي للمنهج ومراجعته وتقويمه، وعمل أدلة المعلم في موضوعات المنهج أو المقرر، وتحديد نقاط الضعف أو الصعوبة والأخطاء العلمية في الكتب المدرسية. (الأسدي، 2003).

3- تنظيم الموقف التعليمي التعلمي: إذ أنه يمكن من خلال هذا الهدف أن يقدم المشرف التربوي المساعدة للمعلمين لوضع أسس لتصنيف الطلاب إلى مجموعات حسب العمر، أو الاستعداد العام، كما أنه يقدم المساعدة في جدول توزيع الدروس بما يتلاءم مع طبيعة المواد والوقت المناسب لتدريسها، وتوزيع عناصر محتوى المنهج على العام الدراسي. (السعود،2002).

4- تنظيم الدورات: إن جهاز الإشراف التربوي لديه الفرصة الكافية للاطلاع الدائم والمستمر والواعي للموقف التعليمي والتعلمي، تحكم علاقته المباشرة بالجهاز التعليمي ومسؤوليته عن تطوير عملية التعليم والتعام بجميع جوانبها،

وهذا يدفع جهاز الإشراف التربوي إلى تنظيم دورات تدريبية للمعلمين بهدف تطوير كفاية هؤلاء المعلمين في بعض الجوانب التي يعتقد بضرورة تطورها. (الخطيب وآخرون، 1984)

والإشراف الذي تسعى إليه المؤسسات التربوية، هدفها مساعدة المعلمين على أداء عملهم بطريقة تؤدي إلى تحقيق النمو المتكامل، وتسهم في بناء قاعدة علمية قوية عن طريق تحسين نوعية النواتج التربوية، وهذه العملية تشكل نظاما مترابطا له مدخلاته وعملياته ومخرجاته. (الطعاني، 2005)

النظريات الإشرافية

ظهرت مجموعة من النظريات التي اعتمدت على نظريات الإدارة العامة، وتعددت النظرة إليه تبعاً للنظرية التي يرتكز أو يعتمد عليها، أي أن النظريات الإشرافية قد تأثرت كثيراً بنظريات الإدارة التربوية ومن قبلها نظريات الإدارة العامة وفيما يلي توضيح لأبرز النظريات الإشرافية:-

1. نظرية الإشراف البيروقراطي(نموذج القانون العام) Common Law Model -:

تأثرت هذه النظرية بنظرية الإدارة البيروقراطية التي جاء بها (ماكس فيبر، Webber) وهي أكثر استخداماً في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية التي كان لها السبق في تطوير مفاهيم ونظريات الإشراف ويرى ماجريال (McGreal, 1983) أن هذا النموذج يعتمد على مفاهيم بسيطة للتقويم كانت عرضةً للتطوير مع بقاء الخصائص العامة له دون تغيير. ويؤمن هذا النموذج على أن لكل طفل حاجاته المختلفة التربوية، العاطفية، والاجتماعية والتي تميزه عن غيره من الأطفال وهذه الحاجات تتطلب تعليماً من قبل معلمين وعليه يقع على عاتق النظام التربوي مسؤولية التأكد من أن حاجات التلاميذ هذه قد تحققت فعلا، ولكي يتوفر لهذا النظام أكبر درجة من الفعالية، كان لا بد من اشتراك المعلم والمشرف والمدير في عملية التقييم.

ومع أن هذا النظام يعطي دوراً كبيراً للمشرف ومدير المدرسة ويمكن أيضا استخدامه في الأنظمة التربوية التي تمتاز بعدد كبير من المعلمين مقارنة بعدد المشرفين إلا أنه يناقض الطريقة المثلى لتحسين التعليم وتطوير مهارات المعلم ويركز على التقييم الختامي بدلا من التقييم الإصلاحي والتطويري وإهمال دور المعلم والمتعلم.ومن خصائص هذه النظرية ما يلي:

1- تعطي دوراً كبيراً للمشرف أو مدير المدرسة.

2- إن نموذج التقييم والملاحظة الصفية مترادفان، بمعنى أن الزيارة الصفية هي الوسيلة الوحيدة لجمع المعلومات.

3- يركز هذا النموذج على التقييم الختامي وليس على التقييم التكويني والذي يعطي تغذية راجعة سريعة لتحقيق النتائج.

ورغم بعض حسنات هذا النظام إلا أن هناك بعض السلبيات منها:

1- أن نموذج القانون العام يعزز المفاهيم التقليدية للإشراف والتقييم.

2- لا يسمح هذا النظام للمعلم بالمشاركة الفاعلة في عملية التقييم.

3- غالبية معايير التقييم تميل إلى المعايير الإدارية والشخصية وتبتعد عن المعايير الفنية.

2. نظرية الإشراف بالنواتج Product Model

تتضمن هذه النظرية استخدام التحصيل الدراسي كأداه لتقييم كفاءة المعلم ومع انه يبدو أمرا منطقياً أن يستخدم مستوى تحصيل الطلبة لتقييم كفاءة المعلم داخل الغرفة الصفية إلا أن المشكلات المترتبة على ذلك ذات أهمية بالغة.

يرى فيلد فيبل (Feldvebel, 1980) أن نظرية الإشراف بالنتائج لا يمكن أن تثبت أفضلية تعليمية لطريقة معينه لهذا لا بد من اللجوء إلى نتائج الطلبة، بمعنى أن للمعلم حرية اختيار النمط التعليمي الذي يراه فاعلا من اجل زيادة تحصيل الطلبة مطابقاً لما تراه النظرية الميكافيلية، من أن الغاية تبرر الوسيلة. إذاً لا بد من تقرير حقيقة هامة يعتمدها هذا النموذج في تقييم المعلمين وهي التركيز على

النتائج الكلية في الاختبارات التحصيلية وليس التركيز على الأساليب والوسائل المستخدمة في التعليم.

ويتميز هذا النموذج رغم سلبياته بما يلي: -

أ. أن التغيرات التي تحدث في سلوك الفرد التي تعزى في غالبها للمعلم هي جوهر عملية التعليم.

ب. أن استخدام مستوى تحصيل الطلبة هو أسلوب موضوعي لتقييم المعلم في حين أن استخدام أي أداه أخرى يخضع لأهواء المقوم وعواطفه.

3. نظرية الإشراف بالأهداف: -

جاءت هذه النظرية نتيجة للسلبيات العديدة التي لازمت نظرية الإشراف البيروقراطي، وتمتاز هذه النظرية بتشديدها على الطريقة الفردية في التقييم، والافتراض الذي ينطلق منه نظام التقييم هذا يرى انه كلما كانت فكرة المعلم عما يجب تحقيقه واضحة،كانت فرصة النجاح كبيرة، وتقوم هذه النظرية على اشتراك المشرف ومدير المدرسة والمعلم بوضع الأهداف، ومن الأطر والافتراضات التي استخدمها نموذج وضع الأهداف ما يلي:

1. ينبغي أن يكون تركيز التقييم موجهاً نحو استمرارية تحسين ونمو العملية التربوية، وتنفيذ الأنشطة المختلفة بشكل أفضل.
2. لا يمكن للمشرف من تقييم نشاطات المعلم كافة، وهذا يقود إلى ضرورة البدء بالنشاطات الهامة وإعطاء أولوية لذلك.
3- إن الحوار المستمر بين المشرف والمعلم فيما يتعلق باتفاق حول الأولويات يعد مثمرا لفاعلية المدرسة بشكل عام وللشعور برضا عن النفس عند الفرد بشكل خاص.
4- على المشرفين أن يبذلوا قصارى جهودهم لمساعدة المعلمين على تحقيق أهدافهم التعليمية ورفع كفاياتها.

وهناك صيغ كثيرة لنموذج وضع الأهداف، ولكنها جميعها تلتقي عند ثلاث خطوات رئيسية هي:

1. وضع الأهداف ذات الصلة بالنتائج المتوقعة.
2. العمل لتحقيق هذه الأهداف.
3. مراجعة التقدم الناتج نحو تحقيق هذه الأهداف.

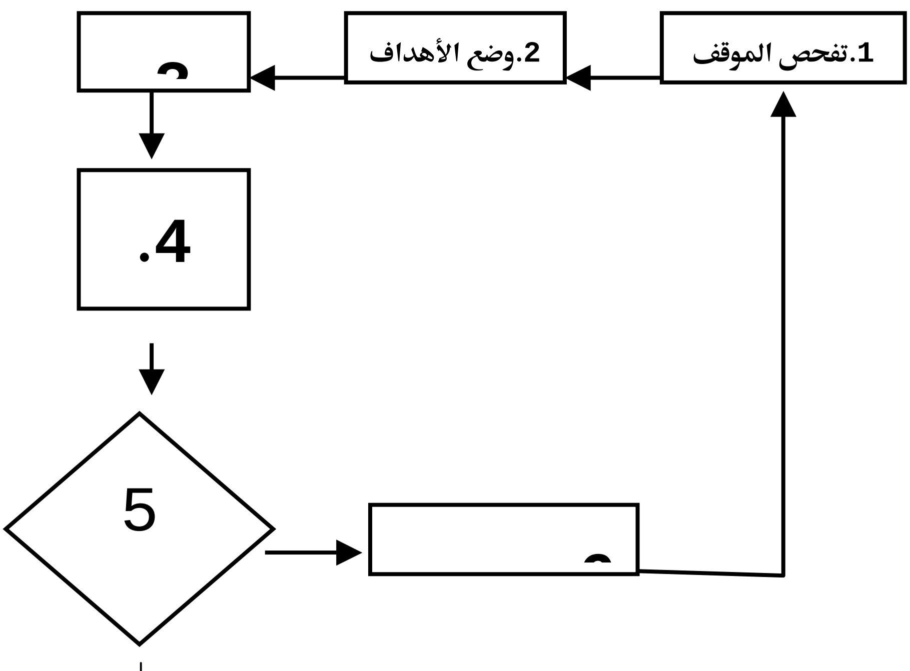
ويرى آيوانكي(Iwaniki, 1981) كما ورد في السعود 2002 أن الخطوات الإجرائية لنموذج وضع الأهداف تتم على التالي:

1. يجري المعلم تقييما ذاتيا لنفسه، محدداً للجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.
2. يطور المعلم مسودة للأهداف التي يراها بنفسه.
3. يعقد اجتماع يضم المعلم والمشرف لمناقشة التقييم الذاتي للمعلم ومسودة الأهداف وتصورات المشرف.
4. يجتمع المشرف أو المدير والمعلم لمناقشة ما تحقق من أهداف قبل انتهاء فترة التقييم؛ لتلافي أي نقص في الدورة اللاحقة للتقييم.

ويرى آيوانكي (Iwaniki, 1981) أنه إذا تم تحديد الأهداف بشكل جيد وصيغت بعبارات سلوكية في أثناء الاجتماع التمهيدي بين المشرف والمعلم فإن عملية التقييم حسب نموذج وضع الأهداف ستنتج خبرة مرضية ونتيجة جديدة.

ويتميز هذا النموذج بما يلي:

1- دعم النمو المهني للمعلم من خلال الوقوف على مواطن الضعف والقوة.
2- بناء علاقة عمل إيجابية بين المعلم والمشرف.
3- كشف مستويات الإنجاز المتوقعة ووضع معايير واضحة للتقييم.



الشكل رقم (1)

الإجراءات النموذجية لنظرية الإشراف بالأهداف

(نموذج وضع الأهداف Goal- Setting Model)

4. نظرية الإشراف العيادي clinical supervision

من أكثر المفاهيم الإشرافية شهرة في مجال الإشراف التربوي.طوره العالمان موريس كوجان وروبرت جولد هامر في كلية هارفارد للتربية أواخر الستينات من القرن العشرين.ويعرفه كوجان بأنه مجموعة من الفروض والممارسات التي تصمم لتحسين أداء المعلم داخل غرفة الصف أولاً،وجمع المعلومات من خلال النشاطات ثانيا، وأخيرا تحليل المعلومات والعلاقات بين المشرف والمعلم اعتمادا على الإطار النظري للبرنامج الإشرافي وإجراءاته التي صممت لتحسين مستوى تعلم الطالب من خلال تحسين سلوك المعلم الصفي.

ولقد وضع سيرجيوفاني (sergovani, 1982) مبدأ عاماً يرتكز عليه الإشراف العيادي وتنبثق منه سائر المبادئ الأخرى ألا وهو مبدأ الزمالة بين المشرف والمعلم. أما المبادئ التفصيلية فهي:

1. إن التعليم مجموعة معقدة من النشاطات التي تستدعي تحليلاً دقيقاً.
2. إن المعلمين مهنيون أكفاء يبحثون دوماً عن المساعدة والعون إذا ما قدمت لهم بطريقة أخوية بعيداً عن السلطوية والفوقية.

3. التركيز على المبدأ التشاركي بين المعلم والمشرف ذو الخبرة الواسعة والبصيرة العميقة.

إن هدف الإشراف العيادي هو مساعدة المعلمين على تعديل ممارساتهم التعليمية بالطريقة التي يرغبون، بمعنى أن الإشراف العيادي هو استجابة لحالات المعلمين ورغباتهم وليس استجابة لتطلعات المشرف التربوي.

وأخيراً فأن الإشراف الإداري الفعال يزيد من رغبة المعلم ويطور مهاراته نحو التحسن الذاتي.

ويرى باجاك ((pajak, 1980 أن هناك اتفاقاً عاما على أن عملية الإشراف العيادي تشتمل على ثلاث مراحل أساسية هي:

الاجتماع التخطيطي القبلي والزيارة الصفية والاجتماع التحليلي البعدي.

أسس الإشراف الإكلينيكي:

حدد سيرجيوفاني(sergiovanni, 1982) مجموعة من الأسس التي يرتكز عليها هذا النوع من الإشراف من أهمها:

1- إن المعلمين يبحثون دائما عن المساعدة،خاصة إذا ما قدمت لهم بطريقة أخوية بعيدا عن السلطوية والفوقية.

2- الإشراف عملية تشاركية، والمشرف فيها زميل للمعلم لكن ذا خبرة واسعة وبصيرة عميقة.

3. هدف الإشراف الإكلينيكي هو تقديم المساعدة للمعلمين من أجل تعديل ممارساتهم التعليمية وبالأسلوب الذي يرغبون به؛ بمعنى أنه استجابة لحاجات المعلمين ورغباتهم وليس استجابة لتطلعات المشرف.

4. الإشراف الإكلينيكي الفعال يزيد من رغبة المعلم ويطور مهاراته نحو التحسن الذاتي.

خطوات الإشراف الإكلينيكي

يرى جلاث هورن (GlathHorn1984) أن هناك اتفاقاً عاماً على أن عملية الإشراف الإكلينيكي تشتمل على ثلاث مراحل رئيسية وهي:-

1. الاجتماع التخطيطي Planning Conference

الاجتماع التخطيطي هو نقطة الانطلاق والبداية في الإشراف الإكلينيكي

ويسمى أحياناً اجتماع ما قبل الزيارة، والهدف منه وضع تصور عام لعملية الإشراف الإكلينيكي وتحديد الأهداف وطرق تحقيقها وكيفية التأكد من تحقيق تلك الأهداف.

2.الزيارة الصفية Classroom Observation

تعد الزيارة الصفية الخطوة الأساسية في عملية الإشراف الإكلينيكي وهي المرحلة اللاحقة للاجتماع التخطيطي، ويتم التركيز أثناء الزيارة الصفية على سلوك المعلم وممارساته التعليمية أثناء التدريس وكيفية استجابة التلاميذ له ومن المؤمل من المشرف أثناء الزيارة الصفية أن يقوم بجمع اكبر قدر من المعلومات عن سير عملية التدريس لتكون أساساً يرتكز عليه عند تحليل مجريات الدرس (اجتماع التغذية الراجعة).

3.اجتماع التغذية الراجعة Feed back Conference

في اجتماع التغذية الراجعة يقوم المشرف أو المدير بالخطوات التالية:-

أ. عرض المعلومات التي سجلت خلال الزيارة الصفية.

ب. يحلل المعلم ما حدث خلال الحصة الصفية اعتماداً على المعلومات التي عرضها المشرف مفسراً سلوكياته وبمساعدة المشرف.

ج. يقرر المعلم وبمساعدة المشرف الأساليب البديلة التي سينتهجها في المستقبل تفادياً لنتائج غير مرضية.

د. يعزز المشرف أهداف المعلم الإيجابية ويعدل السلبية منها.

4. نظرية الإشراف بالقياس: Measurement Theory

يرى جوكو (chocko, 1984)، أنه ليس ملائماً تقييم المعلمين على أساس المخرجات التربوية والصفات الشخصية. ولهذا اقترح أن يتم تقييم المعلمين على أساس الأداء (سلوك المعلم الصفي) والتي تتضمن أربعة خطوات رئيسية:

تحديد العمل أو المهمة. إن تحديد المهمة التي سوف يقوم بها المعلم قبل شروط التنفيذ لإعطاء المعلم فرصة لمعرفة الشيء المتوقع منه داخل غرفة الصف.

تحضير السجل، ويلي خطوة تحليل المهمة التي سوف تنفذ، أي وضع التصور العام للعمل والتي يسعى فيها المشرف أو المدير لاستخدام سجل نقطي الشكل للحكم على أداء المعلمين.

رصد النقاط على السجل، يقوم المشرف بملء السجل بالنقاط التي يلاحظها أثناء قيام المعلم بالشرح من خلال زيارة صفية يقوم بها.

تقييم النقاط، يتم في هذه المرحلة تقييم المعلم وذلك بمقارنة النقاط التي العلامات التي حصل عليها المعلم بمعيار أعد مسبقاً، وهذا المستوى المعياري للأداء يوضح ما إذا كان أداء المعلم ممتازاً أو جيداً أو مرضياً.

التدريب

تسعى مختلف المنظمات من خلال التدريب إلى إكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، ومواكبة التطورات الحديثة وعلى مختلف الأصعدة، وما تفرضه من متطلبات تكنولوجية، ومهارية، ومعرفية، وتقنية عالية التي تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام في التزاماتهم.

وقد شهدت عملية التدريب التربوي تطوراً كبيراً في العصر الحديث أسهم في نمو الفكر التربوي وظهور العديد من الفلسفات التربوية والنظريات النفسية الحديثة، مما جعل مهنة التدريب مهنة ذات أصول ووسائل خاصة.

يعرف التدريب انه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في

الجهاز التنظيمي بمعارف محددة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي.(الرشايدة2006).

وعرف التدريب أيضا بأنه عبارة عن عملية مخططه ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية (الخطيب والخطيب،2006).

وعرف التدريب بأنه عملية تعلّم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل، من خلال إحداث تغيير في سلوك ومهارات الأفراد، من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة، على مستوى الفرد والمنظمة. (ياغي، 2003)

وهوكذلك عبارة عن جهود منظمة ومخططة تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك المتدربين من خلال إكسابهم مهارات وخبرات وقدرات جديدة من أجل رفع كفاءة أدائهم.(الطعاني،2002)

ويعرفه(عبدالجليل2000) انه عملية تزويد الأفراد والجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء بحيث يكون هؤلاء الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة.

وفي تعريف آخر (الهيتي،1999) يعرف بأنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية بهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية من اجل الإيفاء بمتطلبات عمله.

ويقصد بالتدريب أيضاً أنه عملية منظمة تهدف إلى تغيير سلوك الأفراد من أجل تنمية وتحسين أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل. نارانقو (Narango,1993).

وعرف التدريب أيضاً على انه تحسين قدرات الأفراد وتغيير سلوكهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف سلفا. تانر (Tanner, 1987)

كما عرف التدريب بأنه تغيير سلوك الأفراد لجعلهم يعملون بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وذلك بإكسابهم طرق وأساليب أفضل للقيام

بأعمالهم الإدارية (Carter, 1984).

ويعرف التدريب بأنه عملية منظمة تركز على الفرد وتسعى لإحداث تغيير سلوكي وذهني وفني، من أجل مقابلة الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، التي يتطلبها الفرد والمنظمة والمجتمع.(عبد الوهاب،1981)

وعلى ضوء التعاريف السابقة للتدريب، يرى الباحث بأن التدريب هو عبارة عن عملية هادفة تسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد، وإكسابهم معارف وقدرات ومهارات جديدة، من أجل تحسين أدائهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم حاليا ومستقبلاً.

ويتبين مما سبق أن معظم المفاهيم التي عرفت التدريب ركزت على الأمور التالية:

1. أن التدريب عملية منظمة يتم الإعداد له مسبقاً.
2. يهدف التدريب إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد العاملين بهدف زيادة الفاعلية للفرد والمنظمة.
3. ضرورة الربط بين التدريب والاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

أهداف التدريب وأهميته:

إن ظاهرة التدريب ليست وليدة هذا العصر، بل هي ظاهرة موجودة عبر التاريخ، فهي قديمة قدم المجتمعات المنظمة، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية، وقد ظهرت الحاجة إلى التدريب منذ فجر التاريخ أي حين توصل الإنسان إلى اختراع الحاجات الأساسية اللازمة لبقائه واستقراره وأمنه، وتجنب المخاطر التي تحيط به.

وهناك فرق بين التعليم والتدريب، فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، بينما التدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية

(ياغي،1986).

ويهدف التدريب إلى:

1. زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم. (ياغي، 2003)
2. يؤدي التدريب إلى التعريف بالمنظمة، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة مع المحافظة على الجودة. جويس(Joyce,1986).
3. يعمل التدريب على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية الأعلى، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس، (شيبان،1990)
4. كما أن التدريب يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج (رضوان، 1994).
5. ويساعد التدريب الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم. (يوسف،1992)

ولتحقيق أهداف التدريب فإنه يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين العاملين حسب أهداف وسياسات وخطط المؤسسة، بمعنى أن يكون هناك توافق بين خطط التدريب والأهداف الأساسية المرسومة للمؤسسة، حيث يتم على غرارها تحديد احتياجات كل موظف حسب نقاط الضعف عنده في الأداء(حسنين،2001).

وحيث أن التدريب يمثل مصدراً من مصادر التنمية البشرية وعاملاً أساسياً في زيادة الإنتاج كماً ونوعاً، فقد أكدت أهميته في الحقل التربوي والمؤتمرات الدولية والعربية، إذ تضمنت توصيات المؤتمر التربوي الدولي الذي نظمته اليونسكو في جنيف عام (1975) النص التالي: "إن إعداد العاملين في الحقل التربوي، يعتبر أحد العوامل الأساسية في تنمية التربية، وشرطاً أساسياً لأي تجديد في هذا المجال تبعاً للمتغيرات الاجتماعية ولتغير النظام التعليمي نفسه، ولذا بات من الضروري جعلهم قادرين على العمل بالأدوار والمهام الجديدة، وإعدادهم مهنياً وثقافياً وأكاديمياً باستمرار.

وبناء على ذلك أصبح التدريب يمثل حقيقة واقعة، وأهمية بالغة لجميع العاملين في مختلف المهن والوظائف وهو (أي التدريب) وإن كان كذلك فإنه لمهنة التعليم أكثر ضرورة وأشد إلحاحاً، وذلك لأن المشرفين التربويين وغيرهم من الأطر التربوية، وهم يواجهون التطورات العلمية والتكنولوجية والثقافية، قد أصبحوا بحاجة ماسة إلى مواصلة الإعداد والتدريب مدى حياتهم المهنية حتى لا يصابوا بالصدأ العلمي (حطاب،1992). مما قد يؤثر سلباً على مركزهم ودورهم الأساسي والمؤثر في تحقيق أهداف النظام التعليمي، وإحداث الإصلاح أو التطوير التربوي المنشود فالأبنية المدرسية والتجهيزات والمناهج والكتب والوسائل التعليمية على أهميتها جميعاً، تبقى محدودة النتائج، إذا لم يكن هؤلاء المشرفون التربويون قادرين على قيادة العملية التربوية وتوجيهها نحو الأهداف المقصودة (الخطيب،1986).

أهمية التدريب:

يتسم العصر الذي نعيش فيه بتسارع التغيرات، والتطورات فيه، وتراكمية المعارف الإنسانية، مما يترتب معه تغير مستمر، في أنظمة العمل، وأساليبه، مما يستدعي ضرورة إعداد القوى البشرية، وتنميتها، لمواجهة هذه التغيرات، واستيعابها، والتكيف معها، واستثمارها، بالشكل الأمثل للوصول إلى نتائج جيدة.

فوائد التدريب:

يجمل مقاد المشار له في (ياغي، 1986) الفوائد التي تعود بالنفع على الفرد من جراء التدريب بما يلي:

1. اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
2. اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
3. اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية.
4. اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التدريب يمثل ميداناً كبيراً لممارسة العلاقات الإنسانية.
5. رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويد بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.

ويعد التدريب من العمليات التربوية العامة، والتي لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاية الإنتاجية باوندز (Bounds، 1995)

المبادئ الأساسية في التدريب

نتيجة للاهتمام بموضوع التدريب والمشاكل التي تعترضه، فقد ظهرت بعض القواعد والاعتبارات التي يجب أخذها في العملية التربوية، وهي:

1.الفروق الفردية:

تظهر أهمية الفروقات الفردية بين الأفراد المتدربين، من حيث سرعة التعلم عند بعض المتدربين، وتقبلهم لأنواع معينة من التدريب، لذا يتوجب من القائمين على التدريب دراسـة خلفيات المتدربين وميولهم وقدراتهم التعليمية (شاويش، 1996).

ويجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين بحيث يتوجب على المشرف معرفة ما يستطيع الفرد القيام به من العمل، وعندما تظهر له جوانب النقص عند المتدرب يستطيع أن يصمم البرنامج التدريبي ليساعده على سد

جوانب النقص، وعلى مسؤول التدريب أن يأخذ في اعتباره أن يكون التدريب ملائماً للشخصية وليس الشخص ملائم للتدريب (الجوهري، 1998).

2.علاقة التدريب بتحليل الوظائف:

تحليل الوظائف عبارة عن جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتوجيه التدريب لسد الفجوة عندما يكون المؤهل دون المستوى الوظيفي.

3.الدافعية:

تهدف الدافعية إلى تشجيع العاملين على الاشتراك في البرامج التدريبية لتطوير أنفسهم واكتساب خبرات جديدة تسهم في رفع مستوى أدائهم ومستوى أداء المؤسسة أو (المنظمة) التي ينتمون إليها (شاويش، 1996).

4.المشاركة الفاعلة:

تركز أغلبية البرامج التدريبية على المشاركة وتشجيع المتدربين على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم في الموضوعات المطروحة للنقاش؛ لأنها تزيد من دافعيتهم للتدريب (شاويش، 1996).

5.اختيار المتدربين:

التدريب ضروري بالنسبة لجميع أفراد التنظيم، لذا يجب أن تتم عملية اختيار المتدربين بعناية ودقة، وأن يتم تحديد مستوى الخبرة السابقة التي يتمتع بها هؤلاء المتدربين قبل تلقيهم معلومات جديدة ربما قد تكون موجودة لديهم أصلاً، وعملية الاختيار هي بمثابة دافع ومشجع إلى المتدربين والتأكد من توفر الرغبة عندهم للتدريب والإيمان بأنه يفي بحاجاتهم ويحقق نجاحهم (سعيد، 1994).

6.متابعة المتدرب بعد التدريب:

تهدف متابعة المتدرب بعد التدريب إلى معرفة مدى تأثره بالبرنامج التدريبي، عن طريق جمع المعلومات ومقارنتها بالمعلومات السابقة، وهذا يخدم البرنامج التدريبية اللاحقة (سعيد، 1994).

7.اختيار المدربين وتدريبهم:

يعتمد نجاح البرامج التدريبية على المدربين أنفسهم، لذلك يجب أن يكونوا مؤهلين وقادرين على التخطيط للبرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ونظراً للدور الذي يلعبه المدربون فلا بد من عقد دورات من أجل تجديد معلوماتهم (شاويش، 1996).

8.أساليب التدريب:

على الرغم من تعدد أساليب التدريب، إلا أنها ليست بديلة لبعضها البعض، بل لكل منها المجال والاستخدام الخاص الذي يمكن أن يحقق فيه أفضل النتائج، ويمكن استخدام أكثر من أسلوب، على أن يتم الاختيار على أساس نوع التدريب ونوع المتدربين والهدف من التدريب (الجوهري، 1998).

9.مبادئ التدريب:

عند التدريب يجب مراعاة مبادئ التعلم، بحيث تكون ملائمة للبرامج التدريبية، مثل جاب الانتباه، والبدء من السهل والانتهاء إلى الصعب، والتكرار عندما يتطلب ذلك (الهيتي، 1999).

عناصر التدريب الفعال:

هناك جملة من العناصر التي إن توفرت سوف تساعد على زيادة فاعلية التدريب، ومن هذه العناصر ما يلي:

1- توفير الرغبة لدى العاملين في النمو، من خلال إشراكهم في العملية التدريبية من (تشخيص وتصميم وتحليل وابتكارالحلول للمشاكل)،(عليمات1991).

2. تحديد تكاليف التدريب بناء على النتائج المتوقعة، بحيث يتم اتخاذ القرار بعد التحليل العلمي بالمفاضلة بين البديلين (التعيين أو التدريب)، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار الحصول على الكفاءة الأحسن عند المفاضلة بين البديلين (باشات، 1987).

3. تحديد أهداف موضوعات التدريب بطريقة علمية مدروسة، بحيث ترتبط هذه

الأهداف بالحاجات التدريبية للمتدربين، وأن تؤدي موضوعات البرنامج التدريبي إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال تناولها لمجالات المعرفة والمهارات والسلوك.

4. الاختيار السليم للمدربين والمشاركين في البرامج التدريبية، بحيث يتم اختيار المدربين من ذوي الثقافات العالية، ومن الذين لديهم إلمام بكثير من الأمور التي لها علاقة بمادة التدريب، وأن يكون على درجة من الوعي بما يجري في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع، ولديه القدرة على استخدام الأساليب الحديثة في التدريب. (المبيضين2001).

5. توفير البيئة التدريبية المناسبة وتجهيزها بكافة الوسائل اللازمة للعملية التدريبية مثل (الإضاءة والتهوية والأثاث المناسب وتوفير الأجهزة والمعدات والتقنيات الحديثة)، لإنجاز العملية التدريبية بكل فاعلية.

6. اختيار الوقت المناسب لعقد البرنامج التدريبي بحيث يساهم ذلك الجو والمناخ الملائم الذي يساعد المتدربين على التركيز والتفاعل الإيجابي مع متطلبات البرنامج التدريبي. (المبيضين، 2001).

علاقة التدريب بالتنمية والتعليم

بالنسبة لعلاقة التدريب بالتنمية، يوجد هناك فرق بينهما، وهذا الفرق يقوم على أساس أن التدريب يهدف إلى نقل مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وحملهم على إتقانها لتحسين مستوى أدائهم ضمن خطط فردية ذات أهداف محددة نتائجها قصيرة المدى، بينما التنمية تسعى إلى تطوير المهارات العامة للعاملين من أجل زيادة استعدادهم لقبول الأعمال الجديدة التي تعرض عليهم، وذلك ضمن خطط طويلة المدى بينتي(Bentt,1987).

كما أن هناك فرقاً بين التدريب والتنمية، باعتبار أن التدريب يهتم بتدريب الأفراد على المهارات والقدرات التي تتطلبها الوظائف الحالية، بينما التنمية هي جهد مستمر، يسعى إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد للقيام بوظائف مستقبلية.

سوريس (soares,1988). وبناء على ما سبق فإن التنمية تقوم بطرح خطط وبرامج عامة تسعى من خلالها إلى تحسين قدرة ومهارة الأفراد للقيام بأعمالهم المستقبلية بينما التدريب هو جزء من خطط التنمية يميل إلى وضع برامج متخصصة للقيام بأعمال محددة بهدف تحسين قدرة الأفراد وإحداث تغيير في سلوكهم للقيام بأعمال حالية أو التي تسند إليهم في المستقبل القريب ضمن أهداف المنظمة الواحدة.

كما أن التدريب يقوم على دراسات متخصصة تعطى للموظف في معاهد ومراكز التدريب، حيث تركز مواضيعها على شخصية الفرد نفسه، من خلال تعليمه المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل، وإحداث تغييرات في سلوكه ومهاراته من أجل الوصول لأهدافه وأهداف المنظمة، بينما يقوم على الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ في المدارس والجامعات، حيث يتم التركيز على المعارف، وعلى موضوع التعليم، بحيث يتم إعداد الأفراد فكرياً وعقلياً وتأهيلهم للدخول في الحياة العملية (ياغي، 2003).

بناء برنامج تدريبي

تعد مرحلة بناء البرامج التدريبية مهمة هامة وأساسية في منهجية العملية التدريبية، حيث يتم فيها صياغة الأهداف وتحديد الموضوعات والأنشطة والفعاليات وتحديد كل ما يتعلق بعملية التدريب، كل ذلك يتم في ضوء تقدير علمي لحاجات المشاركين في هذه البرامج.

ويعرف البرنامج التدريبي بأنه مجموعة من المفردات التي تتضمنها الموضوعات والنشاطات والفعاليات التي تتعلق بوظائف الإشراف التربوي والتي تهدف إلى تنمية الكفايات الإشرافية وتطويرها للمشرفين التربويين والتي يحتاجون فيها إلى تنمية أو تطوير(العيساوي،1997)

ويعرفه (الحيالي،1997) بأنه مجموعة نشاطات مخططة ومنظمة تتضمن بناء أو تطوير موقف تعليمي أو تدريبي في ضوء أهدافه ومعطياته ومحدداته، وتهدف إلى تطوير أداء المتدربين وإكسابهم مجموعة كفايات قيادية مختلفة

وأخيرا تعرف بأنها مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والقدرات المنظمة التي سوف تقدم للكوادر البشرية بقصد تنمية وتطوير كفاياتهم الإدارية والفنية بطرائق منهجية وعلمية هادفة وبما يمكنهم مستقبلا من تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية(المنصور،1999.)

خطوات بناء البرنامج التدريبي:

نتيجة لما يتمتع به البرنامج التدريبي من أهمية، فإنه يتم بنائه وفق خطوات متسلسلة هي:

أولاً: **تحديد أهداف البرنامج التدريبي: تحدد أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية على أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة وقابلة للتطبيق، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب.**

ثانياً: **تحديد خطوات البرنامج التدريبي: يتم تحديد المفردات بعد صياغة الأهداف، شريطة أن تكون هذه المفردات ذات ارتباط مباشر بطبيعة عمل الفئة المستهدفة بالتدريب، وأن يؤخذ بعين الاعتبار مستوى المشاركين وطبيعة وظائفهم والدورات السابقة التي خضعوا لها.**

ثالثاً: **تهيئة مواد البرنامج التدريبي ونشاطاته: والمقصود هنا أوراق العمل والبحوث الدراسية والتي توزع على المتدربين أثناء عملية التدريب، وهي ذات فائدة ومصدر معرفة للمتدربين.**

رابعاً: **الأساليب التدريبية: يستخدم المتدربون أساليب متعددة في العملية التدريبية، وبعض هذه الأساليب بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير، وبعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة وتحضير وإعداد من قبل المتدرب، وينبغي أن يستعان دائماً بأكثر من وسيلة أو طريقة، لأن تنوع الوسائل يساعد على جودة التدريب والارتقاء بمستواه (عطوي، 2002). ويعتمد اختيار الأسلوب المستخدم على عوامل عدة يمكن تقسيمها إلى ما يلي:**

أ. عوامل إنسانية وتشمل:

1. **المدربين – خبراتهم – قيمهم – مؤهلاتهم.**
2. **المتدربين – خلفياتهم الثقافية والعلمية – خبراتهم – عددهم – أعمارهم – مستوى ذكائهم.**

ب. العوامل المادية وتتمثل هذه في:

1. **الوقت المخصص للبرنامج التدريبي.**
2. **توافر الموارد المادية.**
3. **توافر التسهيلات التدريبية.**

ج. عوامل تتعلق بمحتوى المادة التدريبية، **وهل هي مادة تنصب على ميدان معين، أو أنها ذات طبيعة تأخذ بعين الاعتبار.**

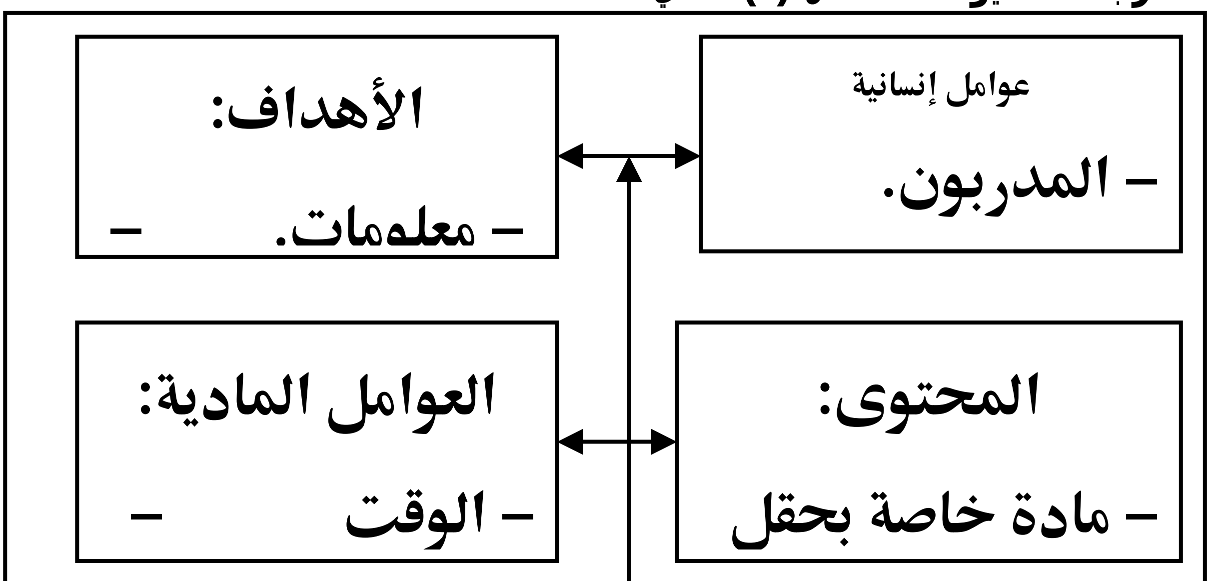
د. عوامل تتعلق بأهداف البرنامج التدريبي:

وهذه تهدف إلى زيادة معلومات المشاركين وتطوير مهاراتهم وتنمية اتجاهاتهم.

هـ. عوامل تتعلق بمبادئ التعلم المتبناة، **ويمكن تلخيص ذلك كما يلي:**

1. **مبدأ الدافعية – مبدأ المشاركة الفاعلة من جانب المتدربين.**
2. **مبدأ التفريد في التعلم – مبدأ التتابعية والحرص على بناء تعليمي.**
3. **مبدأ التغذية الراجعة – مبدأ التعلم.**
4. **مبدأ نقل التعلم.**

على أنه يمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة نظام يتألف من أنظمة فرعية مترابطة كما يوضحه الشكل (2) التالي:



الشكل (2)

(نظام تبني أسلوب تدريبي معين)

وهناك أساليب تدريبية كثيرة نذكر منها ما يلي:-

1. **أساليب تعتمد الاخبار مثل:- المحاضرة والمناقشة ودراسة الحالة والأسئلة.**
2. **أساليب تعتمد العرض كالأفلام والفيديو.**
3. **أساليب تعتمد العمل مثل لعب الأدواروالتمارين التدريبية (عابدين،2001).**

خامساً: **مكان البرنامج التدريبي وتوقيته: عن طريق التشاور مع مسؤولي التدريب وذوي الخبرة وبعد الإطلاع على بعض البرامج التدريبية، ينبغي على مصمم البرنامج التدريبي تحديد مكان وزمان البرنامج التدريبي من حيث بدايته ونهايته وفترات الاستراحة وطول الجلسة الواحدة، وهذا ضروري جداً لنجاح أي برنامج تدريبي.**

سادساً: **اختيار المدربين: اختيار المدربين من العناصر الأساسية والمهمة في نجاح البرنامج وعليه يجب أن يمتلك المدربون الكفاءة والمهارة والخبرة لتحقيق أهداف التدريب.**

سابعاً: **الحوافز: الحوافز عنصر أساسي في نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته وفاعلية المشاركين فيه. ومن أهم هذه الحوافز التدريبية كما أشار (بستان،)1984،**

أ. منح المتدرب الأفضلية للترقية الوظيفية.

ب. منح المتدرب الأفضلية لإكمال دراسته العالية.

ج. تقديم كتب شكر لكل من يجتاز البرنامج بنجاح.

ثامناً: **تقييم البرنامج التدريبي: تعني عملية التقييم إصدار أحكام يتم من خلالها تحسين البرامج التدريبية ومساعدة المعنيين في اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير البرامج التدريبية وزيادة فاعليتها، وتقوم عملية تقييم على جمع المعلومات وتحليلها وتقديمها لمتخذي القرار في المؤسسات كي يحددوا قيمة جميع البدائل المتاحة أمامهم.**

أهداف تقييم البرامج التدريبية:

يرمي تقييم البرامج التدريبية إلى تحقيق أهداف منها (دره، 1991):

1.الوقوف على صلاحية البرنامج التدريبي وهل حقق الأهداف أم لا؟.

2. تقدير نتاج تعلم المشاركين في البرنامج التدريبي.

3. التعرف على إمكانيات المشاركين في البرنامج التدريبي.

4. الوقوف على الجوانب التنظيمية والإدارية والإجرائية للتدريب.

مراحل العملية التدريبية:

تمر العملية التدريبية في عدة مراحل، وهذه المراحل متصلة مع بعضها البعض، حيث يجب أخذها في عين الاعتبار للوصول إلى عملية تدريب فعالة. وتتكون من ست مراحل وتبدأ هذه المراحل بتحديد الاحتياجات التدريبية حيث يقع العبء في تحديد هذه الاحتياجات على المديرين أو مسئولي التدريب متمثلة في الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية. وسوف نتناول هذه المراحل

بإيجازك.

1. مرحلة تحديد احتياجات التدريب:

التدريب ضروري لجميع الأفراد العاملين في المنشأة وخصوصاً العاملين الجدد بتعريفهم لمهام عملهم، وتحديد مستوى أدائهم. وهذه من المهام التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية (الدرة والصباغ، 1986).

2. مرحلة الخط التدريبية:

لنجاح الخطة التدريبية يجب إتباع الخطوات التالية:

1. تحديد العمل.

2. تحديد أهداف التدريب.

3. اختيار المتدربين.

4. تعيين أهداف متخصصة (وليس عامة) للتدريب.

5. إعداد البرنامج التدريبي.

6. اختيار طرق التدريب.

3. مرحلة إعداد العاملين:

تهتم هذه المرحلة في العاملين الذي يشملهم التدريب بهدف تطوير كفاءتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى الإلمام الكامل بطبيعة العمل الموكل إليهم والبرنامج التدريبي المعد. وحتى يكون البرنامج التدريبي فعالاً يجب أن يفهم المتدرب الأسباب التي أدت إلى تدريبه وما هي الأهداف التي تنوي الإدارة تحقيقها، بهذا تكون النتائج إيجابية إلى كل من الإدارة والعامل (الخطيب،والخطيب،1997).

3. مرحلة الإشراف على التدريب:

يقع عبء عملية الإشراف على المديرين لأنهم هم الذين يهتمون بالعاملين والكفاءة وغيرها. إلا أن بعض المؤسسات يكون فيها قسم خاص بالتدريب (الفضيلي، 1995).

4. مرحلة تقويم التدريب:

هدف هذه المرحلة التأكد من البرنامج التدريبي ثم تنفيذه حسب الخطة المرسومة، وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها (الخطيب،والخطيب،1997).

6.مواصلة تعزيز تقوية التدريب:

وتهدف هذه المرحلة إلى تطوير التدريب، والاهتمام به من أجل زيادة المهارات والمعرفة والوعي والإدراك عند الأفراد العاملين.ويتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتشابه في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن تصنيف البرامج التدريبية كما يلي:

أولاً: من حيث عدد الأفراد المتدربين:

أ.التدريب الفردي:

هو تدريب كل موظف على العمل الذي سوف يقوم به، أو العمل الذي يقوم به حالياً، من أجل تحسين أدائه. وقد يقوم الفرد بتدريب نفسه عن طريق توجيه من الزملاء في العمل أو أخصائي التدريب الفردي بأن التدريب الفردي مثل المشاهدة والتجريب والمراسلة. ويتميز التدريب الفردي بأن الفرد المتدرب يلقى الاهتمام من المدرب، وباستطاعته أن يعبر عن رأيه ومدى استفادته من التدريب، ويراعي الفروق التدريبية. إلا أنه يؤخذ على التدريب الفردي بعض المساوئ مثل ارتفاع كلفة التدريب ويتطلب مدربين على درجة عالية من الكفاءة إضافة إلى أنه يستغرق وقتاً طويلاً (درة و الصباغ، 1986).

ب.التدريب الجماعي:

أي تدريب مجموعة من الأفراد في وقت واحد ومدرب واحد،ويمكن أن يتم التدريب الجماعي في بيئة العمل،وفي موقع العمل،أو خارج بيئة العمل،إلا انه يحتاج إلى استعدادات جيدة من حيث التخطيط والتنظيم والمتابعة،ويتميز هذا النوع من التدريب بقلة التكاليف ويساعد أيضاً على تبادل الخبرات.(درة والصباغ،1986)

ثانيا: من حيث الزمن:

يقسم (حمدان،1991) التدريب إلى النوعيين التاليين:

1- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:ويهدف إلى إعداد الأفراد عمليا وسلوكيا وعلى نحو سليم،وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، ويطلق على هذا النوع من التدريب تسميات عديدة مثل: التدريب الإعدادي، والتوجيهي، والتعريفي، ويمكن إيجاز أهداف التدريب قبل الالتحاق بالعمل في تزويد المتدرب بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه وبالمهارات المتصلة بالمجالات العمل الذي يتم إعداده له وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام، ونحو مجال عمله بشكل خاص.**

2- **التدريب في أثناء العمل: وهو المتدرب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في أثناء العمل بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً إلي رفع مستوى الكفاءة لديهم، ويعد التدريب أثناء العمل أمراً ضروريا لجميع الفئات في المنظمة لأسباب عديدة منها تجديد الموظفين، وطرق العمل،إجراءاته باستمرار، واستخدام إجراءات حديثة ومتطورة، وإن استمرار الفرد في أداء العمل نفسه لمده طويلة قد يؤدي إلى الملل وانخفاض الإنتاجية، لذلك يصبح من الضرورة تحرير الموظف من عمله لبعض الوقت لتجديد معلوماته، وتستنفذ المنظمات معظم المخصصات المرصودة للتدريب في هذا النوع لعلاقته الوثيقة بجميع فئات العاملين منذ التحاقهم بالوظيفة،وانفكاكهم عنها، ويأخذ التدريب في أثناء العمل أشكال عده منها: التدريب الفردي، التدريب الجماعي، التدريب داخل المنظمة أو خارجها، والتدريب لرفع الكفاءة أو تغير الاتجاهات.**

ثالثاً: من حيث مكان العمل

وهو الاستخدام الشائع عند معظم التنظيمات:

بحيث يتم تدريب الأفراد في مواقع عملهم، والمشرفون عليهم من زملائهم من أصحاب الخبرة، أو المسؤولين عنهم مباشرة، والتدريب داخل المنظمة يكون

مطلوباً عندما يوجد بعض الموظفين بحاجة إلى التدريب على الأعمال التي يؤدونها، ويمكن أن نستخلص الحاجة إلى هذا النوع من التدريب من خلال الآتي:

1 إدخال وسائل وطرق حديثة إلى العمل.

1 نقل بعض الموظفين إلى وظائف أخرى أو من دائرة إلى دائرة أخرى.

1 نقص في القوى العاملة.

ومن الأمور الواجب مراعاتها في التدريب ضرورة وجود تهاون بين القائمين على عملية التدريب،ومسؤولي الأقسام وتحديد الموضوعات التي سيتم طرحها على المتدربين من قبل المدربين.ويتميز التدريب الداخلي أنه مبني على خطط من الإدارة وتحت رقابتها،ولكن يعاب على التدريب الداخلي انحصاره في محيط المنظمة،وفي حدود وتجارب العاملين داخل المنظمة مما يصعب معه التواصل الي خبرات وأفكار جديدة ومختلفة (ياغي،2003).

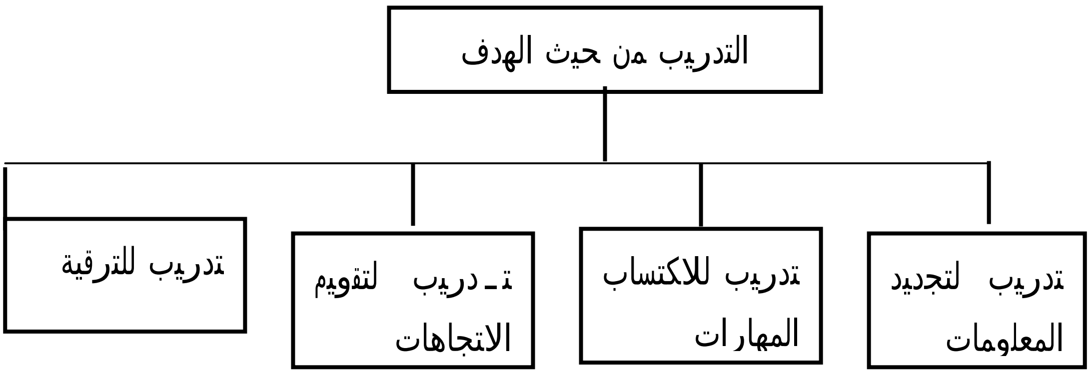
التدريب خارج موقع العمل (المنظمة): أما التدريب الخارجي يتميز بفتح أفاق أرحب لتبادل الخبرات، واكتساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة وينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة ويصبح لعملية التدريب مكاناً تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين،فضلاً عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة الواحدة المعنية. ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات، ومنها انعدام أو ضعف رقابة المنظمة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، إذ تعتمد المنظمة في التقييم على التقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة،وتتحمل المنظمة نفقات إضافية في التدريب الداخلي.

ومن سلبيات التدريب الخارجي تركيزه على المبادئ العامة والنظريات من غير الاهتمام بحاجات المنظمة الحقيقية،كما أن اختلاف مستويات المتدربين،

وخلفياتهم قد يعيق الانسجام المطلوب بينهم، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المرجوة من تبادل للخبرات والاستفادة من تجارب الاستفادة من تجارب الآخرين.(مصطفى والنابة،1986)

رابعاً من حيث الهدف:

إذ أن هدف التدريب هو تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات والأساليب الجديدة عن طبيعة أعمالهم وتغيير سلوكهم ؛لأن كفاءة المنظمة وقدرتها تقاس في كفاءة الأفراد العاملين بها،إضافة إلى الدور الذي يلعبه تحديد الأهداف في تحديد واختيار الأساليب التدريبية الملائمة.وينقسم التدريب من حيث الهدف إلى التدريب لتجديد المعلومات، والتدريب لاكتساب المهارات، التدريب لتقويم الاتجاهات، والتدريب للترقية، والشكل رقم(3) يوضح ذلك.



(ياغي،2003،التدريب بين النظرية والتطبيق)

الشكل رقم(3)

التدريب من حيث الهدف

أ. التدريب لتجديد المعلومات: يهدف إلى تزويد المتدربين ببعض المعلومات الجديدة التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومساعدة وتدعيم ما لديهم من معلومات تسهم في رفع كفاءة الموظف المتدرب.

ب. تدريب المهارات: الغرض منه تزويد المتدربين بالمهارات والأساليب الادارية الحديثة التي تسهم في زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

ج. تدريب الاتجاهات: ويهدف إلى تغير وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وزيادة قدراتهم على التخطيط والاتصال واتخاذ القرارات من خلال:-

توفير الرغبة عند المتدربين و تعريفهم بأهمية التدريب وربطه بالحوافز ارتباط تغير السلوك بتغير العوامل التي أدت إلى هذا السلوك.

د. التدريب للترقية:-

يهدف إلى إطلاع الموظف على المعلومات والمعارف والأساليب الجديدة التي تتفق مع مهمات الوظيفة الجديدة التي سوف يرقى إليها.

مكونات العملية التدريبية

تتكون عملية التدريب من مجموعة من الفعاليات الخاصة بالجوانب التخطيطية والتنفيذي، والتقويمية المترابطة فيما بينها من اجل تحقيق النواتج المرجوة من هذه العملية كونها مصدرا مهما من مصادر تنمية القوى البشرية مما ينعكس إيجابياً على المؤسسة من جميع جوانبها ويؤدي بالتالي إلى تطويرها إدارياً وفنيا.

النظام التدريبي وفق منحى النظم.

ان من اوائل الذين طبقوا مفاهيم النظم على الادارة التربوية هما جتزلز وجوبا (Getzels&Guba,1957وقد اعتبرالنظام التربوي من الانظمة الهامة في أي مجتمع،حيث أن محوراهتمام هذا النظام هو بناء انسان صالح قادر على المساهمة الفاعلة في بناء وتقدم مجتمعه بكل مكوناته طلبة وهيئة تدريسية، واداريين وابنية ووسائل تعليميه.

تعتبر مكونات العملية التدريبية حسب منحى النظم نظاما متكاملا كونه يوفر إطاراً عاما جامعا للعوامل الداخلية والخارجية في نشاط يساعد على تكوين نظرة

شمولية توفر فرصا للتفكير في مكونات النظام الأساسي.والعمل على تجزئته إلى نظم فرعية تساعد في التوصل إلى حلول للمشاكل التي تواجه العمل داخل المؤسسة.ويتكون النظام التدريبي وفق منحى النظم كما أوردها كاست (Kast,1979) من العناصر التالية:-

1. المدخلات (In put)

ويمكن تصنيف المدخلات إلى ما يلي:

أ. المدخلات البشرية: وتشمل المتدربين المراد إكسابهم المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات وكذلك المدربين الذين يتولون مهمة التدريب، بالإضافة إلى الفنيين والإداريين.

ب. المدخلات المادية: وتتمثل في المخصصات المالية التي تنفق على عملية التدريب كما وتشمل الأجهزة والمعدات والتسهيلات اللازمة للتدريب.

ج. المدخلات الفنية والمعلومات: حيث تتعلق الأولى بالطرق والأساليب التدريبية ومدى ملاءمتها للموضوعات المخطط للتدريب عليها، بينما تتعلق الثانية (المعلومات) بالبيانات الخاصة بالتدريب والمنظمة من حيث النشأة والأهداف والحجم والهيكل.

2. العمليات (process):- وتشمل هذه العمليات ما يلي:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية

ب- وضع الأهداف

ج- تصميم البرامج التدريبية المناسبة

د- تنفيذ البرامج التدريبية

هـ - متابعة البرامج وتقويمها

3. المخرجات (Out put)

وتتمثل المخرجات في النتائج المتحققة من التدريب والتي عادة ما تكون

على صورة اكتساب المتدربين مهارات ومعلومات واتجاهات مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوياته.

1 البيئة(Environment):

ويمكن تقسيم بيئة نظام التدريب إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية.

أ. البيئة الداخلية:- حيث تشمل ما يلي:-

1. حاجات الأفراد

2. حاجات المنظمة

3. الموارد المتاحة

4. تصور متخذي القرارات في المنظمة للتدريب ودرجة حماسهم له.

ب. البيئة الخارجية وتشمل الأبعاد التالية:-

1. البعد المجتمعي:- أي النظام الاقتصادي والسياسي والقانوني ونظام تنمية الموارد البشرية.

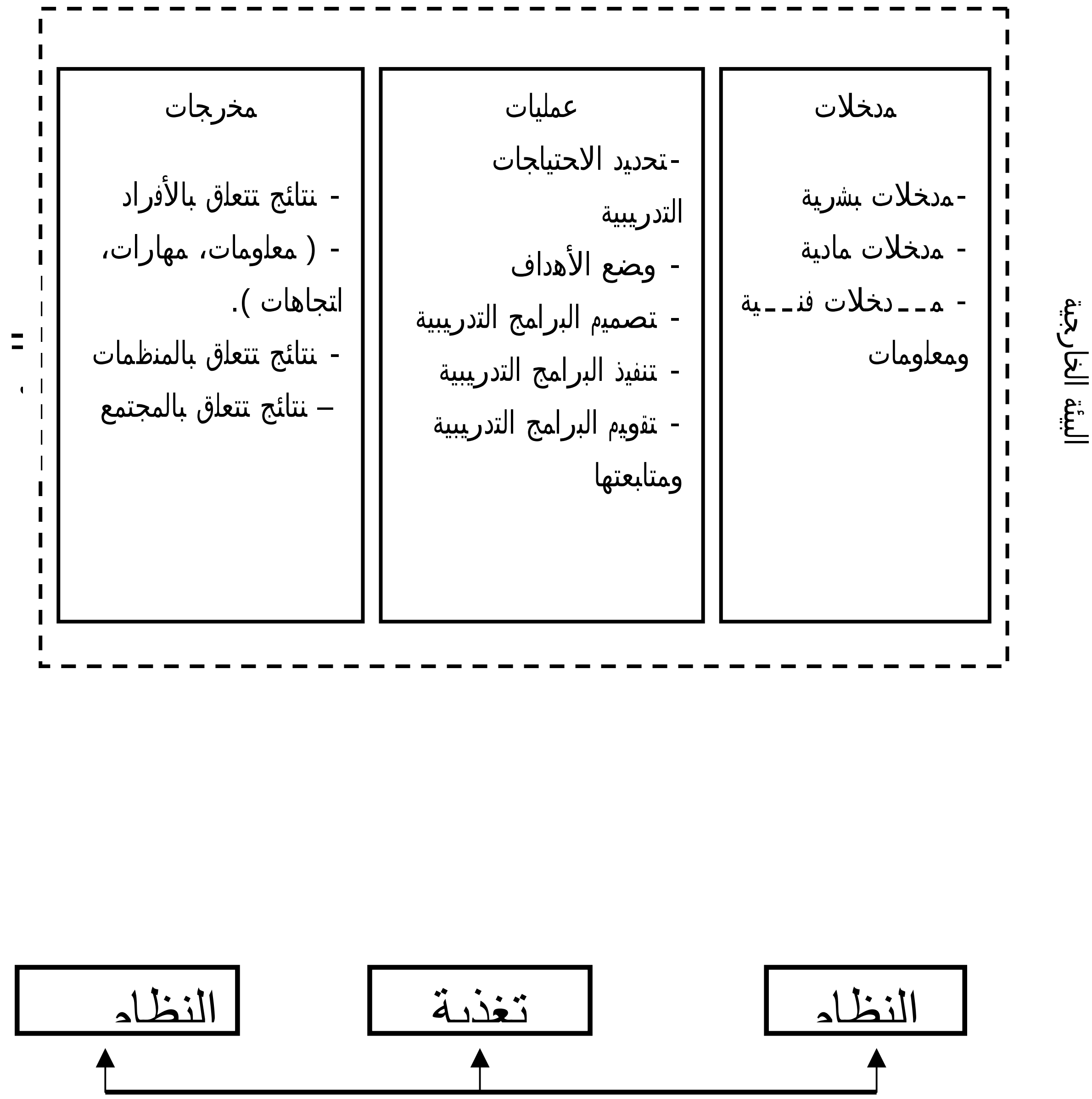
2. البعد التنظيمي:- ويشمل المنظمات العديدة التي تقدم الخدمة للمجتمع وخاصة فيما يتعلق بتلبية حاجات الأفراد.

5. التغذية الراجعة Feed back

وهي معلومات عن الأداء الفعلي أو النتاجات التي يحققها الأنشطة وتقوم بدور الرقابة للنشاط التدريبي وترد إلى المدخلات أو العمليات من المخرجات.

ويبين الشكل التالي(4) مكونات العملية التدريبية وفق منحنى النظم.





الشكل رقم (4)

ومن خلال نظرة شاملة إلى مكونات العملية التدريبية نلاحظ أن عملية بناء البرنامج التدريبي والمتضمنة تحديد الاحتياجات وصياغة أهداف التدريب وتحديد الموضوعات ووسائل التنفيذ والتقويم هي الجزء الأساسي في العملية التدريبية متطلبات التدريب الفعالة

لكي يحقق التدريب الفاعلية لا بد من مراعاة مجموعة من الاعتبارات اهمها:

الاعتبارات الماليةوالزمنية من حيث تحديد وقت تنفيذ البرنامج والمكان المريح وتجهيزه بالمستلزمات الضرورية واخيرا اختيار المدربين والمتدربين على اسس صحيحة.

تحديد الاحتياجات التدريبية

تمثل الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والأساسية في العملية التدريبية، فإهمال تحديدها بدقة وعلمية يهدد العملية التدريبية برمتها ويشل برنامجها التدريبي. وتمثل كذلك الأساس في صناعة التدريب وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية(الأعرجي والبطاينة، 2004).

ويشير (توفيق، 1994) إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم التطوير والتنمية للأفراد.

عرف دره الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة مؤشرات تكشف عن وجود فرق بين الأداء القائم والأداء المرغوب فيه نتيجة نقص في معارف أو اتجاهات الفرد(دره، 1991). وفي السياق نفسه عرفه الطعاني " بأنها معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها لدى المتدرب، لتواكب تغييرات معاصرة أو نواح تطويرية (الطعاني، 2002:30).

ويرى الباحث أنها مجموع التغييرات والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وعلى أسلوب أدائه عن طريق التدريب، أي أن الحاجة التدريبية تشير إلى وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ووضع آخر مرغوب فيه.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تؤدي الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها، ويلخصها (دره، 1991) في النقاط التالية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية مؤشر هام يوجه التدريب الوجهة الصحيحة، وهو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وخاصة تحديد الأهداف وتصميم محتوي التدريب.

تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح.

غياب تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى إضاعة الجهد والوقت والمال.

يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الفئة المستهدفة من التدريب ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة.

يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على التركيز على الأداء المحسن كونه الهدف الأساسي من التدريب.

مجالات الاحتياجات التدريبية:

احتياجات المؤسسة: وتشمل الأهداف العامة والفرعية الإنتاجية ومعدلات الإنتاج الفاعلية والأداء وتحسين ظروف العمل.

احتياجات فرق العمل: كتشكيل الفرق، وتنظيم عمل الفريق وتحديد حل المشكلات والتواصل الإداري والعلاقات الإنسانية.

احتياجات الشخص العامل: التطوير الذاتي وتحسين الأداء الشخصي وزيادة الفاعلية وتحسين بيئة العمل ومناخه.

إذاً فالاحتياجات التدريبية هي جملة التغييرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج (عليوي، 2001).

مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية

تكاد تجمع أدبيات التدريب على أن مداخل الاحتياجات التدريبية ثلاثة مداخل هي:

1-مدخل تحليل الفرد

يعتبر تحليل الفرد هو المدخل الاستراتيجي الذي يجب الاعتناء به ومن ثم فان هذا التحليل يجب أن يعتمد على أسس موضوعية تأخذ بعين الاعتبار مستوى الفرد التعليمي وتطلعاته وميوله، والتحليل هنا ينصب على العامل وليس على الوظيفة)

2-مدخل تحليل الوظيفة

وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط الأداء وبما يتلائم مع المتغيرات البيئية من خلال تحليل الوظائف وتوصيفها.(مرعي،2001)

3-مدخل تحليل المنظمة

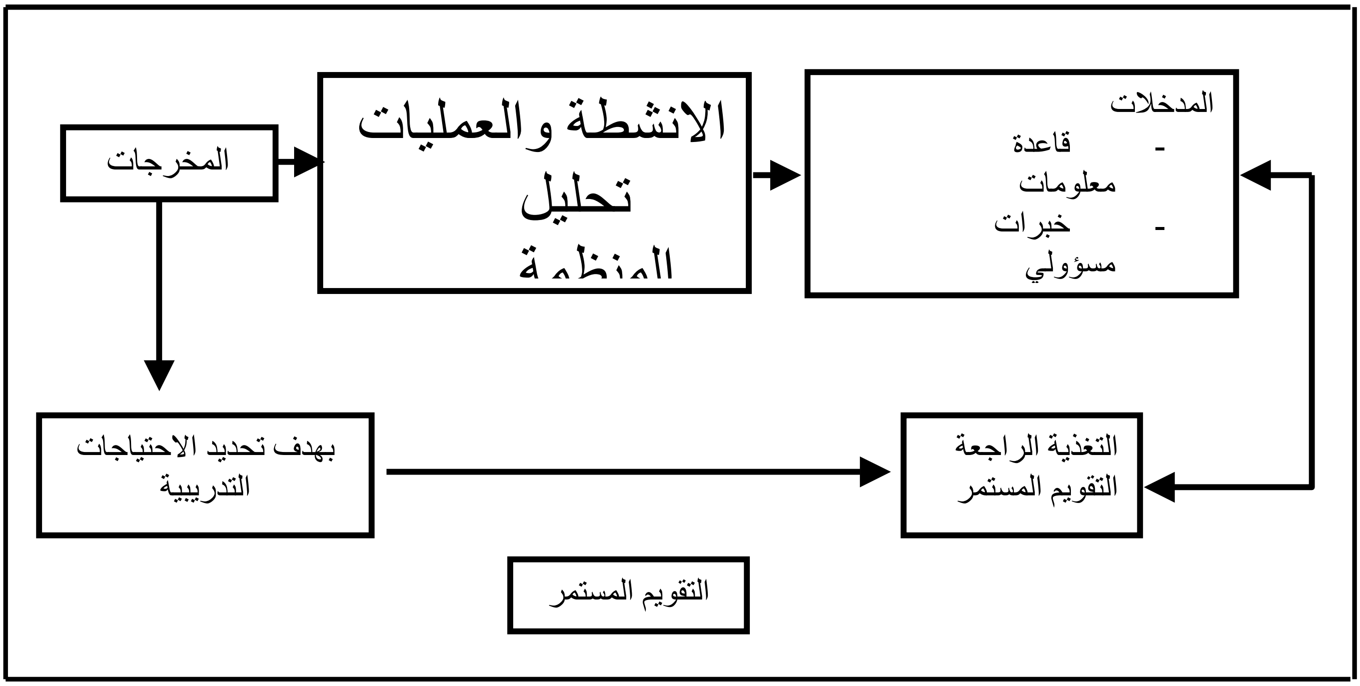
ويتضمن هذا المدخل دراسة المنظمة ككل من حيث الجوانب التالية:

1. **تحليل أهداف المنظمة**
2. **تحليل موارد المنظمة وأساليب العمل والإنتاج**
3. **تحليل الهيكل التنظيمي والقوانين والأنظمة والتعليمات.**
4. **دراسة وتحليل القوى العاملة،وتحليل المناخ التنظيمي وتحليل مؤشرات الكفاءة.**

نماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية:

1. **نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منحى النظم.**

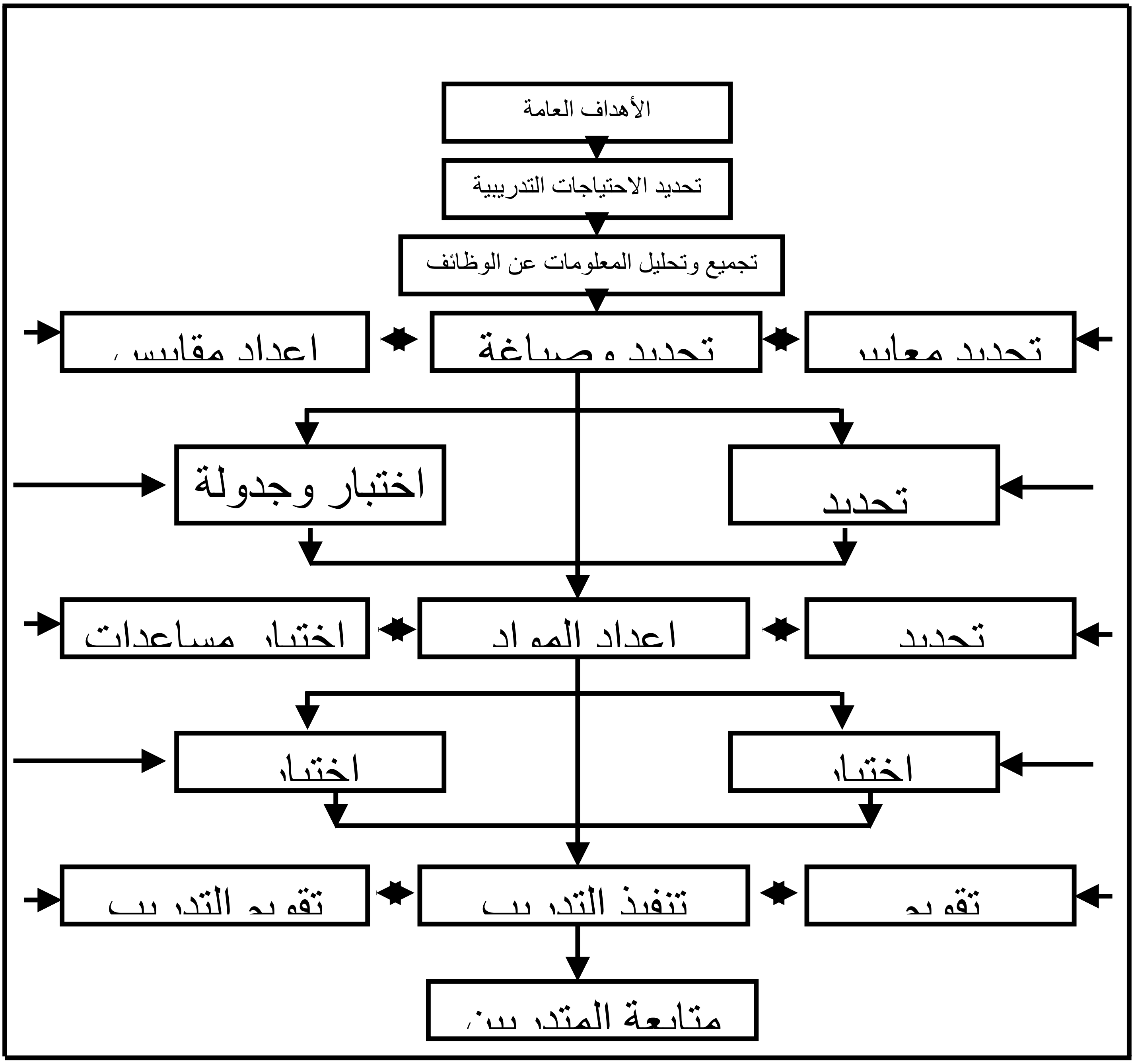
تتصف هذه المنظومة بالتكامل، حيث تشتمل على المدخلات والأنشطة والعمليات وأخيرا المخرجات والتغذية الراجعة.كما يظهر في الشكل رقم (5)



الشكل رقم (5)

نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منحى النظم

2- وأورد (الخطيب، والخطيب،1997) انموذجاً يتصف بالشمولية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، والنموذج (6) يوضح ذلك



نموذج رقم (6)

انموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق تصور الخطيب والخطيب

3. أنموذج (دوجان ليرو)

يتمثل هذا الأنموذج في الخطوات التالية كما أورده الطعاني 2002. جمع معلومات عن الفئة المستهدفة وهذه هي الخطوة الأولى في هذا النموذج وهدفها جمع معلومات وافرة عن الفئة محل الدراسة.

1. **مقارنة ممارساتهم الحقيقية مع المعايير الموجودة ويتم خلالها إجراء مقارنة بين الممارسات الحقيقية للفئة المستهدفة مع معايير ثابتة.**
2. **اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجود فجوة بين الممارسات الحقيقية والمعايير والهدف من ذلك هو التأكد من مطابقة الممارسات مع ما هو مخطط له.**
3. **تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشف ليتم من خلال ذلك إجراء التعديل المناسب.**
4. **تحديد مدى معرفة أفراد الفئة بممارساتهم بمعنى معرفة أفراد الفئة المستهدفة لما يقومون به من ممارسة.**
5. **وضع برنامج تدريبي لتنمية ممارساتهم.بعد التأكد من النقاط السابقة يتم وضع برنامج لتنمية ممارسات الفئة المستهدفة ومعالجة أوجه الضعف.**

طرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة طرق لجمع البيانات حيث تمكن القائم على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من الاستعانة بها وهي (الخطيب والخطيب، 2006):

1- المقابلة الشخصية (Interview):

يعتبر أسلوب المقابلة الشخصية من أنجح الوسائل وأكثرها فاعلية لجمع البيانات وهي تفاعل بين شخصين وجهاً بوجه في توجيه الأسئلة وتلقي الأجوبة عليها.

2-الملاحظة (Observing):

يعتبر أسلوب الملاحظة من الوسائل الفعالة التي تساعد في عملية الاحتياجات التدريبية، وذلك لأنها تمكن الباحث من مراقبة وملاحظة الوضع القائم وإعطائه معلومات دقيقة عن الحالة.

3-الاختبارات (Test and examinations):

وتعتبر وسيلة جيدة لملاحظة وشرح أداء الأفراد في ظل ظروف مراقبة وذلك بقصد قياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية والتي عن طريقها يمكن التعرف على نواحي القصور التي يحتاجها الأفراد إلى علاجها عن طريق التدريب.

4-الإستبانة (Questionnaires):

وهي عبارة عن أسئلة يتم كتابتها على قائمة تستخدم لجمع المعلومات الموضوع المراد بحثه.

5- تحليل المشكلات (Problem Analysis):

من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة، حيث يساهم التدريب في حل وعلاج مثل هذه المشكلات بكفاءة.

6- دراسة السجلات والتقارير (Record and Report Analysis):

تظهر دراسة السجلات والتقارير نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج وتدريب وتمتاز لإظهارها مشاكل الأداء بوضوح تام، وتقدم معلومات واضحة للرؤساء ولمسؤلي التدريب وتقديم اقتراحات لحل المشاكل وتحديد التدريب اللازم لها.

7- آراء العاملين (Self-Assessment):

يعتبر العامل (الفرد) هو الأقدر على تحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه وأن أخذ رأي العاملين في أنواع التدريب الذي يحتاجونه يجعلهم يقبلون على التدريب الأمر الذي جعل هذه الوظيفة تساعد على رفع معنويات المديرين بدرجة كبيرة.

8- الاستشاريون (Consultants):

تلجأ المنظمة إلى استشارة جهات خارجية متخصصة تشمل المراكز التدريبية للمساعدة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الأفراد.

9- تقويم الأداء: performance evaluation

يعطي الأفراد مؤشراً واضحاً على الواجبات التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها، كمال تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين إلى التدريب.

أدوات جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية (عطوي، 2001):

يمكن تقسيم أدوات جمع البيانات من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية إلى:

أ. الأدوات غير المباشرة وتشمل ما يلي:

1. **البيانات والمعلومات المتاحة داخل المؤسسة.**
2. **المصادر العامة كالقوانين والأنظمة والتعليمات.**
3. **السجلات الخاصة كمؤشرات التدقيق والمصادر المتعلقة بالقوى العاملة.**

ب. الأدوات المباشرة ومن أهمها:

1 **الملاحظة: وفيها يقم المدرب بملاحظة سلوك الموظف ومحاولة تسجيله وقت الملاحظة.**

2 **المقابلة: وهي عبارة عن مواجهة تتم بين مسؤول التدريب والمتدرب من أجل محاولة التعرف على الاحتياجات التدريبية للمتدرب.**

3 **الإستبانة: وهي عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها؛ بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية للمتدرب.**

4 د- قوائم الاحتياجات التدريبية: وهي عبارة عن قوائم أو جداول تحتوي على بعض المهام الوظيفية، ويطلب من المتدرب وضع إشارة أمام البنود التي يرى أنه بحاجة غليها.

5 الاختبارات: وتستخدم الاختبارات في مجال التدريب من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين وكعملية تقويم للعملية التدريبية.

2.2 الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة الباحث للأدب النظري من خلال البحث والإطلاع على المصادر المختلفة فقد وجد عددا من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية تتعلق بالاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية.

الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية وبناء البرامج التدريبية:

هدفت دراسة الشيخ (1992). إلى تقويم الحاجات التدريبية التربوية للمشرفين التربويين في الأردن باعتبارهم مدربين تربويين. وقد اختيرت عينة من المشرفين التربويين شملت(211) مشرفا ومشرفة يشكلون(47.74 %) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- هناك أثر دال لمتغير النوع الاجتماعي على تقدير المشرفين التربويين لحاجاتهم التدريبية وهو لصالح الذكور.

ب- تختلف حاجات المشرفين التربويين التدريبية حسب تقديرهم لها باعتبارهم مدربين تربويين باختلاف مؤهلاتهم العلمية، وكانت لصالح ذوي مؤهل الماجستير وما فوق مقابل ذوي الدبلوم بعد البكالوريوس، مقابل ذوي البكالوريوس وما دون.

ج- لا يختلف تقدير المشرفين التربويين لهذه الحاجات باختلاف خبراتهم في

الإشراف التربوي.

وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة من نتائج، تقدم الباحث بعدد من التوصيات التي تهدف إلى تحسين الأداء التدريبي للمشرفين التربويين منها:-

1. أن تعتمد الحاجات التدريبية التربوية للمشرفين التربويين لدى تصميم البرامج التأهيلية والبرامج التدريبية لهم في أثناء الخدمة وما قبلها.
2. أن يتجه مركز التدريب التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم في برامجه التدريبية صوب تلك الحاجات والعمل على تلبيتها في ضوء أولويات الحاجة.

تقويم الحاجات التدريبية للمشرفين التربويين باعتبارهم مدربين باستخدام أدوات أخرى، مثل: المقابلات، والاختبارات... وغيرها، وكذلك بإشراك عناصر أخرى من العاملين أو المعنيين في هذا المجال في عملية التقويم، مثل المديرين الفنيين، ورؤساء أقسام الإشراف التربوي والتدريب، والمعلمين.

وفي دراسة قام بها (1993، شديفات) هدفت إلى تحليل اتجاهات معلمي اللغة الإنجليزية نحو برامج التدريب أثناء الخدمة والتعرف على مشاكلهم وحاجاتهم واقتراحاتهم من اجل تحسين البرامج التدريبية وبشكل أوضح حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:-

1. كيف يرى المعلمون المشاركون البرامج التدريبية وكيف يقيمونها؟
2. ما هي أهم مشاكل واحتياجات المتدربين؟
3. ما اقتراحات المتدربين لتحسين البرنامج التدريبي؟
4. هل تختلف اتجاهات المتدربين نحو البرامج التدريبية بتغير الخبرة أو النوع الاجتماعي؟

وقد تألفت العينة من 210 معلما ومعلمة (119 معلم و 91 معلمة) وشملت الدراسة مناطق اربد،عجلون، بني كنانة، جرش، الكورة، الشونة الشمالية، الرمثا،

المفرق للعام الدراسي 1991-1992م. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:-

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية اتجاهات المتدربين نحو برامج التدريب تعزى إلى الخبرة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى النوع الاجتماعي.
3. اتجاهات المتدربين نحو برامج التدريب ايجابية.
4. تضيف الدراسة حاجة المتدربين إلى برامج في اللغة الإنجليزية (تراكيب، اختبارات، صوتيات)

وأخيرا توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

أما أنجيلا جريس (Angela Grace، 1995) فقدمت دراسة في جامعة شرق تكساس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية بعنوان المشرفون ضمن البرامج المعتمدة من مجلس الاعتماد للإرشاد والبرامج التربوية ذات الصلة وتصور الحاجة لأنشطة البرامج الحالية التي تتناول الصفات الشخصية للموجه تحت التدريب وفعالية تلك الأنشطة، وكان الهدف من هذه الدراسة الحصول على الإجابة للأسئلة المتعلقة في كون المشرفين يعتبرون أن عناصر الشخص ومكوناته مرتبطة بنماذج التوجيه والإرشاد أم لا؟ وفيما إذا كانت الأنشطة الخاصة بالبرامج التدريبية المعترف بجودتها تعكس على شخصية الموجه، وتعتبره عاملاً مهما في فعالية الإرشاد والتوجيه ونجاحه، وإذا كانت تلك الأنشطة عند وجودها تشمل عملية العرض وتجري في غرف الصف،وتحدث في التدريب العيادي، أو يرى المشرفون أنها فعالة، وهل يتصور المشرفون أن تلك الأنشطة وغيرها مما له صلة بها هي مطلوبة ولازمة؟ وللإجابة على هذه الأسئلة عمل الباحث مسح وطني لمشرفي مجلس الاعتماد والإرشاد والتوجيه والبرامج التربوية ذات الصلة بطلبة الإرشاد والتوجيه على مستوى الماجستير.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:-

1. لقد قيم المشرفون الصفات الشخصية للموجهين على أنها ذات ارتباط عال

بنتائج التوجيه والإرشاد ومع ذلك وجد أن (41.44%) من الأنشطة التدريبية المذكورة في القائمة كانت موجودة في عملية العرض.

2. أن استخدام الإرشاد والإشراف العيادي عند الموجهين تمثل بشكل بسيط وقليل من الأنشطة الموجودة التي تتناول الصفات الشخصية للموجهين تحت التدريب.

3. إن عدد الأنشطة قليل في المنهاج أو عند الخروج من البرامج مع أن الأنشطة الموجودة تعتبر ذات درجة متوسطة من الفعالية وان هناك حاجة إليها من قبل المشرفين التربويين.

أما دراسة أبو ناصر(1995). هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمشرفي مبحث العلوم في الأردن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلمي العلوم في المرحلة الثانوية. وتكونت عينة الدراسة من (246) معلما ومعلمة في المرحلة الثانوية و (40) مشرفا للعلوم في مديريات التربية والتعليم لوزارة التربية حيث تم اختيار عينة المعلمين من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1640) معلما في العام الدراسي 1994 – 1995م. بينما كانت عينة الدراسة من المشرفين هي ذاتها مجتمع الدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أ- أجاب مشرفو مبحث العلوم بحاجتهم للتدريب على مجالات الاستبانة السبعة وكان ترتيب المجالات حسب متوسطاتها الحسابية ومن وجهة نظرهم كالتالي: التقويم، إدارة الصف، العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي، التخطيط، تطوير المناهج وأساليب التدريس، الأبحاث، والنمو المهني.

ب- أن معلمي العلوم في المرحلة الثانوية أجابوا بحاجة مشرفي مبحث العلوم للتدريب على مجالات الاستبانة السبعة وكان ترتيب المجالات من وجهة نظرهم كالتالي: التقويم، إدارة الصف، العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي، التخطيط، الأبحاث، تطوير المناهج وأساليب التدريس، النمو المهني.

ج- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المشرفين

للاحتياجات التدريبية الفعلية لمشرفي مبحث العلوم تعزى إلى أي من مؤهل معلمي العلوم العلمي أو خبرتهم أو التفاعل بينها.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بعقد دورات تدريبية لمشرفي مبحث العلوم لإكسابهم الكفايات الأساسية لمهنة الإشراف التربوي، والتركيز على الاحتياجات التي احتلت أولويات أكثر من غيرها عند وضع برامج تدريبية لمشرفي مبحث العلوم، وتلبية الاحتياجات التي كشفت عنها هذه الدراسة في هذه البرامج. كما يوصي الباحث أيضا بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

دراسة معدي (1995) هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين بالمنطقة الغربية في أثناء الخدمة من وجهة نظرهم في المجالات التالية: الأهداف، الأساليب، العلاقات الإنسانية، والتقويم من حيث متغيرات الخبرة والتخصص والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية والنوع الاجتماعية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، لاستطلاع رأي مجتمع الدراسة في كل من مكة المكرمة وجدة والطائف.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها ما يلي: إن المشرفين التربويين بحاجة للتدريب بدرجة كبيرة على بعض الكفايات المقترحة.

وفي دراسة ثابت (1998)، هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقائمة بالتدريب من المشرفات التربويات في الإدارة العامة لتعليم البنات بمحافظة جدة، فيما يتعلق بالتدريب من الجوانب العلمية والجوانب الإدارية، والجوانب الفنية، والجوانب التقنية، حسب المتغيرات التالية: دور المشرفة في البرنامج التدريبي، سنوات الخدمة، المؤهل، التخصص، حضور البرامج التدريبية، المشاركة في البرامج التدريبية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها ما يلي:

أ- إن لدى القائمات بالتدريب من المشرفات التربويات في

الإدارة العامة لتعليم البنات في محافظة جدة احتياجات تدريبية كبيرة من معظم الجوانب الفنية لتدريب وباغت الجوانب العلمية اكبر درجة ثم الجوانب التقنية فالإدارية والفنية.

ب- إن لدى القائمات بالتدريب اتجاهات ايجابية نحو النشاط التدريبي والتطوير الوظيفي من النشاط التدريبي.

وكشفت دراسة (الشريف، 2000) أن مشرفي التربية الإسلامية في الاردن أجابوا بحاجاتهم للتدريب على مجالات الاستبانة السبعة مرتبة حسب متوسطات الحسابية من وجهة نظرهم كالتالي: النمو المهني وتطوير المعلمين العلاقة مع المعلمين وتطوير المناهج وأساليب التدريس، التقويم، التخطيط، القيادة، التعليم، وتوصي

في دراسة قام بها رياض ستراك وفؤاد الخصاونة 2004، هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:-

أ. تقويم أداء المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

ب. تقويم أداء المشرفين لمهامهم الإشرافية في ضوء الاتجاهات الحديثة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

ج. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم أداء المشرفين لمهامهم تعزى إلى التحصيل العلمي،النوع الاجتماعي،الخبرة.

د. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديم المشرفين في الاتجاهات الإشرافية الحديثة تعزى إلى متغيرات المديرين والمعلمين (التحصيل العلمي،النوع الاجتماعي،الخبرة) (693) مدرسة وكان مجتمع الدراسة المشرفون التربويون في (عمان-اربد-الكرك) بالإضافة إلى مديري المدارس

والمعلمين في المدارس الثانوية للمناطق المذكورة (8811) معلم ومدير.

وقد شملت العينة 44% من مجتمع الدراسة وخلصت الدراسة إلى ما يلي: -

1. أن التقويم العام لأداء المشرفين لمهماتهم من وجهة نظر المديرين أن متوسطاً إذ بلغ الوسط المرجح العام 3.416 بوزن مئوي (68.3%)

2. أن تقويم أداء المشرفين التربويين لمهماتهم بحسب المجالات كان ما بين حد أعلى قدره 3.567 بوزن مئوي 71.3% لمجال التخطيط وحد أدنى قدره 3.21 بوزن مئوي 64.2% لمجال اتخاذ القرارات

3. أن تقويم أداء المشرفين التربويين لمهماتهم بحسب فقرات المجال الواحد تباينت هي الأخرى من مجال لآخر.

وقام الكيلاني (2002) ببناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات لتنمية أداء مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية في الأردن وفق خطوات اهمها:

أ- تحديد الكفايات التي كشفت نتائج الدراسة ضعف التربية الإسلامية في أدائها.

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الإسلامية في ضوء كفاياتهم التي كشفت نتائج الدراسة عن تدني أدائهم فيها.

ج- تحديد أهداف البرنامج.

د- وضع محتوى البرنامج (موضوعاته، ومفرداته، وعدد الساعات المخصصة له.)

ه- أخيراً قام الباحث بالتحقق من صدق البرنامج من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء.

في دراسة قام بها (العمري وآخرون، 2005) هدفت إلى التعرف على تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الأردن. فقد قام قسم الإشراف

الأكاديمي في مديرية الإشراف التربوي بحصر حاجات المشرفين التربويين.

وقد أظهرت الدراسة أن حاجات المشرفين التدريبية الأكثر إلحاحا ًعلى الترتيب كالآتي موزعة حسب الأقاليم: -

1- إقليم الشمال:

استخدام الحاسوب في التعليم، أساليب حل النزاعات

أساليب حديثة في التدريب، تصميم وإعداد الوسائل التعليمية.

2- إقليم الوسط:

استخدام الحاسوب، أساليب حديثة في التدريب.

تصميم وإعداد المشاريع، البحوث الإجرائية.

3- إقليم الجنوب:

استخدام الحاسوب، أساليب حديثة في التدريب.

تحليل الموقف التعليمي التعلمي، التخطيط للعمل الإشرافي.

تصميم وإعداد الوسائل التعليمية.

وأوصت الدراسة العمل على إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للمشرفين تلبي الحاجات الأكثر إلحاحاً والواردة في نتائج التحليل والتي تمثل أهم الحاجات وأكثرها ضرورة لعمل المشرف التربوي، كما أنها تساعد في تطوير العملية التعليمية التعلمية وهي الهدف الأساسي لعمل المشرف التربوي.

دراسة للشعشعي(2006)هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين ومدراء المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، أعيد منها وكان صالحاً للتحليل(240) استبانه.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي: -

1- أشارت النتائج أن درجة الاحتياج التدريبي للمشرفين التربويين من وجهة نظر المشرفين ومدراء المدارس جاءت بدرجة مرتفعة.

2- أشارت النتائج إلى وجود هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل

العلمي والخبرة في تقديرات المشرفين التربويين لدرجات الاحتياجات التدريبية.

3- أشارت النتائج إلى أنه لا توجد أثر للتفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة في تقديرات المبحوثين لدرجات الاحتياجات التدريبية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تأهيل المشرفين والمشرفات، وعقد دورات تدريبية وإشرافية وإشراكهم في اللقاءات التربوية والمؤتمرات والندوات،وذلك للحصول على معلومات ومهارات متنوعة في جميع مجالات التخطيط، وكذلك إعداد برامج تدريبية لتأهيل المشرفين في مرحلة المؤهل العلمي الأقل من البكالوريوس والارتقاء بهم إلى درجة البكالوريوس والبكالوريوس فما فوق، وفق برنامج زمني منظم، وتسهيل برنامج الدراسات العليا للمشرفين.

خلاصة الدراسات السابقة

يتبين من الدراسات لسابقةاانها ركزت علىبناء برنامج تدريبي للمشرفين ومن اهم ما جاء في هذه الدراسات ما يلي:

اتفاق الباحثين حول المحاور الأساسية للاحتياجات التدريبية للمشرفين(الكيلاني 2002، أبو ناصر 1995، ومعدي 1995)

إن مسح الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين هو الأساس قبل البدء بتصميم البرامج التدريبية (أبو الشيخ 1992، وثابت1998)

أما دراسة الباحث الحالية فقد تميزت بكونها ارتكزت على بناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الانجليزية للوقوف على الاحتياجات التدريبة للمشرفين التربويين في إقليم الجنوب كون هذه المنطقة تفتقر لمثل هذه الدراسات.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 أسلوب الدراسة:

يتضمن هذا الفصل توضيحا لمجتمع البحث، وعينته، وأداتي البحث، وإجراءات بنائهما وصدقهما وثباتهما، والمعالجة الإحصائية وخطوات بناء البرنامج التدريبي.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني الذي تضمن مسحاً شاملاً للمصادر والمراجع السابقة لبناء الإطار النظري لبناء برنامج تدريبي لتدريب مشرفي اللغة الإنجليزية في المدارس الحكومية (إقليم الجنوب) في ضوء ممارستهم لمهامهم الإشرافية، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية (إقليم الجنوب) والبالغ عددهم(1155) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات (أقسام التخطيط) موزعين على تسع مديريات تربية. للعام الدراسي 2006/2005 م. بالإضافة إلى

مشرفي إقليم الجنوب والبالغ عددهم (13) مشرفاً ومشرفةً للعام الدراسي (2005-2006).

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في إقليم جنوب الاردن

اسم المديرية	عدد المشرفين	عدد المعلمات	عدد المعلمين	المجموع
مديرية تربية المزار	2	105	65	170
مديرية تربية الكرك	2	118	65	283
مديرية تربية الأغوار الجنوبية	1	45	37	72
مديرية تربية الطفيلة	2	135	65	200
مديرية تربية معان	1	75	45	120
مديرية تربية الشوبك	1	29	23	52
مديرية تربية البتراء	1	52	25	77
مديرية تربية القصر	1	60	32	92
مديرية تربية العقبة	2	119	60	179
المجموع	13	738	417	1155

3.3 **عينة الدراسة:**

لقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة الكلي بلغ تعدادها(577) مفردة، وبما يشكل نسبة(50%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع ما مجموع(577) استبانه، استرجع منها(530) استبانه بنسبة استرجاع بلغت (91.85%)، وقد تم استبعاد(13) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل(517) استبانه تشكل ما

نسبته (97.55%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته(89.60%) من عينة الدراسة، وما نسبته(44.76%) من مجتمع الدراسة الكلي وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وذلك كما في الجدول رقم (2).

الجدول رقم(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	*الفئات*	*التكرار*	*النسبة المئوية*
النوع الاجتماعي	*ذكر*	*187*	*%36.2*
المؤهل العلمي	*أنثى*	*330*	*%63.8*
الخبرة التعليمية	*دبلوم*	*65*	*%12.6*
	بكالوريوس	*344*	*%66.5*
	دراسات عليا	*108*	*%20.9*
	أقل من 5 سنوات	*112*	*%21.7*
	6-10 سنوات	*154*	*%29.8*
	أكثر من 10 سنوات	*251*	*%48.5*
المجموع الكلي لكل متغير		***517***	***%100***

4.3 **أداة الدراسة**

قام الباحث ببناء الاداة من خلال الاطلاع الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة في ضوء مراجعة الباحث لأدبيات مهام المشرف التربوي من كتب ودوريات ودراسات وبحوث ومقاييس والاسترشاد بدراسة (بطاح،1996،العنوز، 1995، استبانة دراسة الشراري، 1998) وأخيراً قائمة الدراسات المنشورة في المجلات التربوية المحكمة عن الإشراف.

وتم حصر المجالات التالية:

التخطيط، النمو المهني، الأساليب والأنشطة والوسائل، التقويم، المنهاج.

3.أهمية المجالات:

إن التحقق من درجة أهمية كل مجال ذو فائدة في تحديد فقراته، ولهذا لجأ الباحث إلى عرض المجالات ومفاهيمها على مجموعة محكمين مكونة من (15)

شخص موزعين كالتالي (5) من أساتذة جامعة مؤتة – تخصص إدارة تربوية ومناهج وأساليب و(4) مشرفين تربويين من تخصصات مختلفة ومديرين متخصصين من مديريات محافظة الكرك، وكذلك (معلمين ومديري مدرسة ثانوية)، طالباً منهم النسبة المئوية لكل مجال (انظر الملحق 1) لكي يتم في ضوئها تحديد عدد فقراته، وبعد ذلك قام الباحث باستخراج معدل هذه النسب،وفي ضوئها حدد عدد فقرات كل مجال،والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم(3)

مجالات الإستبانة وعدد فقراتها.

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	التخطيط	13
2	النمو المهني	10
3	الأساليب والأنشطة	13
4	الاتصال والعلاقة مع المعلمين	12
5	التقويم	15
6	المنهاج	13
	المجموع	76

بناء فقرات الإستبانة

لقد بنيت فقرات الإستبانة في ضوء ما يلي:

1-الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بتوجيه مجموعة من الاسئلة لعينة من أساتذة جامعة ومشرفين تربويين ومديري مدارس ثانوية ومديرين مختصين في مديريات تربية(الكرك) وطلب منهم تسجيل أهم ما يرونه من عبارات تتعلق بكل مجال من مجالات المهام الإشرافية لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب(الملحق ب) يوضح ذلك.

2- الاطلاع على الأدبيات من كتب ودوريات وبحوث محلية وعربية وعالمية(ما أبرزه بلوم عن الأهداف التعليمية،استبانة دراسة الشراري1998، الطفاشي2005، وما صدر عن قائمة الدراسات المنشورة في المجلات التربوية العربية المحكمة عن الإشراف.

5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاداة على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاداة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق مما يحقق التوازن بين مضامين الاداة في فقراتها.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار(**Test-Retest**) وذلك بتوزيعها على عينة من مكونة من(30) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين تطبيق الاختبارين، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، والنتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(4):

جدول (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

الرقم	**المجال**	عدد الفقرات	***معامل الثبات***

Alpha	Test-Retest			
0.84	0.86	13	التخطيط	1
0.88	0.89	10	النمو المهني	2
0.82	0.84	13	الأساليب والأنشطة	3
0.81	0.83	12	الاتصال والعلاقة مع المعلمين	4
0.83	0.85	15	التقويم	5
0.79	0.83	13	المنهاج	6
0.89	0.90	76	الكلي للاستبانة	1-6

يلاحظ من الجدول رقم (5) أنه باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإن معامل الثبات للأداة ككل بلغ(0.90) وباستخدام معادلة كرونباخ الفا (**Cronbach Alpha Equation**) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(ألفا=0.89) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

3. متغيرات الدراسة:-

أ. المتغيرات التابعة:-درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية للمهارات الإشرافية.

ب. المتغيرات المستقلة:-

الخبرة:- ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات) (من 5-10 سنوات) (أكثر من 10 سنوات).

المؤهل العلمي:- ولها ثلاث مستويات دبلوم-بكالوريوس-ماجستير.

النوع الاجتماعي:- وله مستويان ذكر-أنثى.

المنطقة التعليمية (9 مديريات تربية).

4. المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية(**SPSS.10**):

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(**Descriptive Statistic Measures**) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين الأحادي (**One Way Anova**) للكشف عن الفروقات بين المنطقة التعليمية في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للمهام الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية.

3- تحليل التباين (**Three Way Anova**) للكشف عن الفروقات بين (النوع الاجتماعي – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة). والتفاعل بينهما في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للمهام الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية.

وقد اعتبر الباحث المجالات التي كانت متوسطات درجة ممارسة المشرفين لها بدرجة قليلة وقليلة جدا احتياجات تدريبية ولمعرفة مدى كل درجة تم تحديد طول الفقرة بتوزيع المدى على (5) درجات وذلك على النحو التالي:

5-1=4المدى

5/4= 0.8 طول الدرجة.

وقياسا على ذلك يكون مدى كل درجة على النحو التالي:

بدرجة قليلة جدا	1-1.8
بدرجة قليلة	1.8-2.6
بدرجة متوسطة	2.6-3.4
بدرجة كبيرة	3.4-4.2
بدرجة كبيرة جدا	4.2-5

معادلة فيشر (**Fisher**) الوسط المرجح= ت$_1$+x5ت4x_2+ ت$_3$3x+ ت+2x_4 ت1x_5 مقسوماً على ت ك.

1- لمعالجة السؤال الرابع والذي ينص على ماالبرنامج التدريبي المقترح لتدريب المشرفين التربويين في اقليم الجنوب في ضوء ممارساتهم الاشرافية بنى الباحث برنامجا تدريبيا لتحقيق ذلك.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد معالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلتها على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للمهام الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية.

للآجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات وفقرات درجة ممارسة مشرفي اللغة الانجليزية للمهام الاشرافية، وتم ترتيبها حسب أهميتها كما يظهر في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للمهام الإشرافية.

تسلسل الفقرات	المجالات	المتوسط الحسا	الانحراف المعيار	الرتبة	مستوى الممار

		بي	ي		سة
13-1	مجال التخطيط	2.51	0.58	6	ضعيفة
23-14	مجال النمو المهني	2.56	0.61	5	ضعيفة
36-24	مجال الأساليب والأنشطة والوسائل	3.03	0.54	4	متوسط ة
48-37	مجال الاتصال والعلاقة مع المعلمين	3.31	0.53	1	متوسط ة
63-49	مجال التقويم	3.14	0.63	2	متوسط ة
76-64	مجال المنهاج	3.04	0.56	3	متوسط ة
76-1	المجالات مجتمعة	2.93	0.41	-	متوسط ة

يتبين من الجدول(5) أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية قد احتل درجة متوسطة. وجاء بدرجة ضعيفة فقط مجاليين من المجالات الستة، وهما مجال التخطيط (2.51) ومجال النمو المهني(2.56)

وفيما يلي عرض تفصيلي لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية وهي كما يلي:

أولاً: مجال التخطيط: يبين الجدول(6) تقديرات أفراد الدراسة لمجال التخطيط.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط.

رقم الفقر	الفقرة	المتو سط	الانحرا ف	الرتبة	مستو ى

ة		الحسابي	المعياري		الممارسة
1	يطلعني المشرف على العناصر الأساسية للتخطيط	2.47	0.99	8	ضعيفة
2	يطلعني المشرف على كيفية صياغة الهدف السلوكي الجيد.	2.56	0.92	6	ضعيفة
3	يطلعني المشرف على المستجدات المتعلقة بالتخطيط	2.52	0.93	7	ضعيفة
4	يحرص المشرف على الإطلاع على التخطيط أثناء الإشرافية	3.12	0.95	1	متوسطة
5	يقدم المشرف تغذية راجعة مكتبة عن التخطيط	2.69	0.99	2	متوسطة
6	يقدم المشرف على توضيح أهداف وغايات الإشراف التربوي	2.44	0.98	9	ضعيفة
7	يساعدني المشرف التربوي في إعداد الخطط السنوية	2.27	0.92	12	ضعيفة
8	يرشدني المشرف التربوي في إعداد الخطط اليومية	1.92	0.90	13	ضعيفة
9	يعقد المشرف مشاغل ودورات خاصة بالتخطيط	2.43	0.96	10	ضعيفة
10	يطلعني المشرف على أهداف تدريس اللغة الإنجليزية	2.38	0.93	11	ضعيفة
11	يقوم المشرف بإطلاعي على نماذج خاصة بالتخطيط	2.65	0.89	3	متوسطة
12	يساعدني المشرف في تحليل وحدات المقرر الدراسي	2.62	0.97	5	متوسطة

13	يضع المشرف خطة لتدريس المعلم الجيد.	2.64	1.01	4	متوسطة
1-13	الدرجة الكلية للمجال	2.51	0.58	-	ضعيفة

يتضح من الجدول(6) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة معلمي اللغة الإنجليزية لفقرات مجال التخطيط تراوحت بين(1.92-3.12)، أما الدرجة الكلية لهذا المجال فقد بلغت(2.51) وبانحراف معياري(0.58)، وتشير هذه النتائج إلى أن درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات(المهام) الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية لفقرات مجال التخطيط كانت.

ثانياً: مجال النمو المهني: يبين الجدول(7) تقديرات أفراد الدراسة لمجال **النمو المهني**.

جدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمو المهني.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
23	يزودني المشرف بالملحوظات والإرشادات مباشرة بعد الزيارات الإشرافية	2.75	0.98	1	متوسطة
21	يحرص المشرف على إجراء تبادل زيارات بين المعلمين	2.72	0.94	2	متوسطة

15	يطلعني المشرف على أساليب تدريس حديثة كالتقويم التشخيصي والتفكير الناقد	2.69	0.89	3	متوسطة
17	يمنحني المشرف الفرصة لتطوير أساليب التدريس المعتمدة	2.61	0.91	4	متوسطة
16	يساعدني المشرف في الاطلاع على مصادر إضافية لإثراء المادة	2.59	1.05	5	ضعيفة
19	يقوم المشرف بتنفيذ حصص تطبيقية نموذجية بهدف تبادل الخبرات بين المعلمين	2.53	0.87	6	ضعيفة
22	يحرص المشرف على عقد مشاغل خاصة باللغة الإنجليزية	2.51	1.02	7	ضعيفة
18	يعقد المشرف دورات وورش عمل دورية متنوعة	2.45	0.89	8	ضعيفة
20	يحث المشرف المعلم على القيام ببحوث ودراسات تربوية	2.39	0.84	9	ضعيفة
14	يزودني المشرف بنشرات مساعدة في تدريس مادة اللغة الإنجليزية	2.34	0.94	10	ضعيفة
14-23	الدرجة الكلية للمجال	2.56	0.61	-	ضعيفة

يبين الجدول(7) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة معلمي اللغة الإنجليزية لفقرات مجال النمو المهني تراوحت بين(2.75-2.34)، أما الدرجة الكلية لهذا المجال فقد بلغت(2.56) وبانحراف معياري(0.61)، وتشير هذه النتائج إلى أن درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات(المهام) الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية لفقرات مجال النمو المهني كانت ضعيفة.

ثالثاً: مجال الأساليب والأنشطة والوسائل: يبين الجدول(8) تقديرات أفراد الدراسة لمجال الأساليب والأنشطة والوسائل.

جدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأساليب والأنشطة والوسائل.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
24	يعمل المشرف على مساعدة المعلم على إدارة الصف	2.90	0.95	8	متوسطة
25	يشجع المشرف المعلم على توظيف تكنولوجيا التعليم في التدريس	3.03	0.82	4	متوسطة
26	يشجع المشرف المعلم على استخدام الأساليب التدريسية الحديثة	2.84	0.96	11	متوسطة
27	يمارس المشرف الزيارة الصفية المفاجئة	2.82	0.84	12	متوسطة
28	يكثف المشرف الزيارات الإشرافية التي يستخدمها	2.75	0.97	13	متوسطة
29	يعقد لقاءات دورية مع المعلمين لمناقشة المستجدات	2.88	0.91	9	متوسطة
30	يرشد المشرف المعلم إلى اتباع أساليب تدريسية حديثة	2.97	0.93	5	متوسطة
31	يهتم المشرف بأن ينوع المعلم في طرق تدريسه	2.92	0.90	6	متوسطة

32	يحرص المشرف على تقييم المعلم من الزيارة الأولى	3.74	0.89	1	كبيرة
33	يستخدم المشرف التربوي أساليب إشرافية غير الزيادة الإشرافية	3.15	0.94	3	متوسطة
34	يعمل المشرف مع المعلمين في تشكيل ميول إيجابية نحو اللغة الإنجليزية عند الطلبة	3.60	0.92	2	كبيرة
35	يشجع المشرف المعلم على استخدام الوسائل التعليمية بكافة أنواعها	2.87	0.98	10	متوسطة
36	يزودني المشرف بنشرات ثقافية في مجال تدريس اللغة الإنجليزية	2.91	1.04	7	متوسطة
24-36	الدرجة الكلية للمجال	3.03	0.54	-	متوسطة

رابعاً: مجال الاتصال والعلاقة مع المعلمين: يبين الجدول(9) تقديرات أفراد الدراسة لمجال الاتصال والعلاقة مع المعلمين.

جدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال والعلاقة مع المعلمين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
37	يحرص المشرف على خلق جو ودي مع المعلمين	3.46	0.94	2	كبيرة
38	يحرص المشرف على بناء علاقة إنسانية ويحترم شعور المعلم	3.51	0.93	1	كبيرة
39	يشرك المشرف المعلمين في اتخاذ القرارات	3.39	0.97	4	متوسطة
40	يوجه المشرف اللوم للمعلم في اتخاذ القرارات	3.35	0.95	6	متوسطة
41	يحرص المشرف على الالتقاء بالمعلمين باستمرار	3.01	0.88	12	متوسطة
42	يوفر المشرف الحوافز المعنوية المناسبة للمعلمين في المدرسة	3.12	0.89	11	متوسطة
43	يساعد المشرف في إزالة العناصر السلبية المرتبطة بظروف العمل حسب الإمكان	3.20	0.91	9	متوسطة
44	يعرض المشرف عن الإصغاء لمشاكل المعلمين الخاصة	3.31	0.80	8	متوسطة
45	يتعامل المشرف مع المعلمين بقسوة	3.32	0.89	7	متوسطة
46	يستمع المشرف إلى آراء المعلمين ويقدر ذلك	3.20	0.77	10	متوسطة
47	يساعدني المشرف على بناء علاقات إنسانية مع زملاء العمل	3.42	0.85	3	كبيرة

48	يساعدني المشرف على بناء علاقات إنسانية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3.39	0.86	5	متوسطة
37-48	الدرجة الكلية للمجال	3.31	0.53	-	متوسطة

خامساً: مجال التقويم: يبين الجدول(10) تقديرات أفراد الدراسة لمجال التقويم.

جدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التقويم.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
49	يتابع المشرف أداء المعلم في إعداد الخطط اليومية والفصلية واختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ هذه الخطط	3.36	0.94	1	متوسطة
50	يدرس المشرف الأسئلة التي يصعنها	3.29	0.96	5	متوسط

	المعلمين ويناقشها ويقدم الملاحظات الخاصة حولها				ة
51	يرشد (يوجه) المشرف المعلمين إلى استخدام أساليب التقييم المختلفة ومزايا منها	3.18	0.99	6	متوسطة
52	يشجع المشرف المعلمين على التقييم الذاتي	3.07	0.95	10	متوسطة
53	يقيم المشرف المعلمين وفقاً لمعايير التقويم المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم	3.11	0.93	8	متوسطة
54	يركز المشرف على السجلات التقويمية الشهرية والفصلية ويتابعها باستمرار	3.29	0.95	3	متوسطة
55	يساعدني المشرف في تحديد مواصفات الاختبار الجيد	3.04	0.87	11	متوسطة
56	يقدم المشرف اقتراحات بشأن تحسين الاختبارات المدرسية	3.13	0.98	7	متوسطة
57	يعقد المشرف ورش عمل لتطوير قدرات المعلمين في إعداد الاختبارات	3.31	0.89	4	متوسطة
58	يطلع المشرف على نماذج الاختبارات التي يضعها المعلمون ويقومها	3.09	0.97	9	متوسطة
59	يحرص المشرف على توفر سجل لتقويم الطلبة لدى معلم التخصص	2.93	1.05	15	متوسطة
60	يساعدني المشرف بوضع خطط المعالجة الطلبة قليلي التحصيل	2.95	1.01	14	متوسطة
61	يقيم المشرف المعلم بموضوعية	3.33	0.99	2	متوسطة
62	يستخدم المشرف التغذية الراجعة في تقييم	3.00	1.03	12	متوسط

	المعلمين من أجل تحسين عملهم				ة
63	يساعد المشرف المعلم في تقديم الأنشطة الإثرائية للمتفوقين	2.99	1.04	13	متوسطة
49-63	الدرجة الكلية للمجال	3.14	0.63	-	متوسطة

يتضح من الجدول(10) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة معلمي اللغة الإنجليزية لفقرات مجال التقويم تراوحت بين(2.93-3.36)، أما الدرجة الكلية لهذا المجال فقد بلغت(3.14) وبانحراف معياري(0.63)، وتشير هذه النتائج إلى أن درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات(المهام) الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية لفقرات مجال التقويم كانت متوسطة.

سادساً: مجال المنهاج: يبين الجدول(11) تقديرات أفراد الدراسة لمجال المنهاج.

جدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المنهاج.

رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الرتبة**	**مستوى الممارسة**
64	يتابع المشرف تنفيذ المعلم للمنهاج	3.60	0.81	2	كبيرة
65	يقدم المشرف تغذية راجعة مكتوبة عن المنهاج	2.74	1.03	12	متوسطة
66	يقدم المشرف شرحاً وافياً عن الفلسفة التي بني عليها المنهاج	2.87	0.99	8	متوسطة
67	يأخذ المشرف بآراء المعلمين عن المنهاج	2.78	1.01	11	متوسط

					ة
68	يزودني المشرف بإرشادات حول تطبيق المنهاج	2.90	1.05	7	متوسطة
69	يساعدني المشرف في تحليل وحدات المنهاج	2.85	0.98	9	متوسطة
70	يطلعني المشرف على كل المستجدات والتعديلات الخاصة بالمنهاج	2.81	1.00	10	متوسطة
71	يعمل المشرف على تقويم مدى تحقق أهداف المنهاج	2.99	0.95	5	متوسطة
72	يساعدني المشرف على تذليل الصعوبات التي تواجه تطبيق المنهاج	2.98	0.97	6	متوسطة
73	يحرص المشرف على ضرورة استخدام المعلم لدليل المنهاج	3.88	0.89	1	كبيرة
74	يقدم المشرف أنشطة إثرائية تدعم المنهاج	2.70	1.02	13	متوسطة
75	يعمل المشرف على تقييم المنهاج بين الفنية والأخرى	3.12	0.92	4	متوسطة
76	يقيس المشرف مدى تحقيق الأهداف في المنهاج	3.32	0.90	3	متوسطة
64-76	الدرجة الكلية للمجال	3.04	0.56	-	متوسطة

يتضح من الجدول(11) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة معلمي اللغة الإنجليزية لفقرات مجال المنهاج تراوحت بين(3.88-2.70)، أما الدرجة الكلية لهذا المجال فقد بلغت(3.04) وبانحراف معياري(0.56)، وتشير هذه النتائج إلى أن درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات(المهام) الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية لفقرات مجال المنهاج كانت متوسطة.

السؤال الثاني: هل هناك اختلاف ذا دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية باختلاف (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) والتفاعل بينهم؟

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية تعزى للمؤهل، والنوع الاجتماعي، والخبرة

المتغيرات	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكور	3.11	0.71
	إناث	2.83	0.79
المؤهل العلمي	دبلوم	2.54	0.71
	جامعي	2.96	0.76
	دراسات عليا	3.10	0.79
الخبرة	1-5 سنوات	2.69	0.77
	6-10 سنوات	2.90	0.76
	11 سنة فأكثر	3.08	0.79

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي الخبرة والمؤهل

النوع الاجتماعي	الخبرة	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	1-5 سنوات	دبلوم	2.94	0.59
		جامعي	2.69	0.57
		دراسات عليا	2.88	0.81
	6-10 سنوات	دبلوم	2.75	0.61

		جامعي	3.13	0.57
		دراسات عليا	3.16	0.70
		دبلوم	2.65	0.59
	11 سنة فأكثر	جامعي	3.59	0.64
		دراسات عليا	3.39	0.85
		دبلوم	1.74	0.63
	1-5 سنوات	جامعي	2.46	0.79
		دراسات عليا	3.00	0.64
		دبلوم	2.80	0.70
أنثى	6-10 سنوات	جامعي	2.93	0.73
		دراسات عليا	2.95	0.64
		دبلوم	2.91	0.77
	11 سنة فأكثر	جامعي	2.94	0.69
		دراسات عليا	3.03	0.74

فقد تم إجراء تحليل التباين (**Three Way Anova**) للكشف عن الفروقات بين المؤهل، والخبرة، والنوع الاجتماعي والتفاعل بينهما في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية.

الجدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين للفروقات بين المؤهل، والخبرة، والنوع الاجتماعي والتفاعل بينهما في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية

المتغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	1	3.80	3.80	13.406 *	0.000
المؤهل العلمي	2	5.59	2.79	*9.855	0.000

الخبرة	2	4.67	2.33	*8.235	0.000
النوع الاجتماعي ×المؤهل العلمي	2	0.895	0.447	1.579	0.207
النوع الاجتماعي ×الخبرة	2	0.389	0.195	0.687	0.504
المؤهل×الخبرة	4	3.86	0.965	*3.406	0.009
النوع الاجتماعي ×المؤهل× الخبرة	4	8.84	2.21	7.796	0.000
الخطأ	499	141.41	0.283		
الكلي	517	193.43			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم(18) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجنس في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية، حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له(13.406) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α=0.05). وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.11)، ومتوسط إجابة الإناث(2.83) (جدول رقم 12).

ويبين الجدول(رقم 14) كذلك ان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية، حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له(9.855) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α=0.05)، ويبين الجدول أيضاً هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للخبرة في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية، حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له(8.235) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05).

وأشارت النتائج أنه يوجد أثر للتفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية، حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له (1.579) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α=0.05). وأشارت

النتائج أنه لا توجد أثر للتفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية، حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له (0.687) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α=0.05). وأشارت النتائج أنه يوجد أثر للتفاعل بين المؤهل والخبرة في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية، حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له (3.406) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α=0.05). وأشارت النتائج أنه لا توجد أثر للتفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية، حيث بلغت قيمة(ف) المحسوبة له (7.794) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α=0.05).

ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير المؤهل العلمي في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية، تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (19) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى(دبلوم) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (دراسات عليا) (3.10)، أما متوسط الفئة الأولى (دبلوم) فقد بلغ (2.54) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا).

أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) ومتوسط الفئة الثانية(جامعي) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (دراسات عليا) (3.10)، أما متوسط الفئة الثانية(جامعي) فقد بلغ (2.96) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا).

ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات ذوي المؤهل (دبلوم) ومتوسط الفئة الثانية (جامعي) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (جامعي) (2.96)، أما متوسط الفئة الأولى (دبلوم) (2.54) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (جامعي).

الجدول(15)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للمهام الإشرافية، حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	جامعي	دراسات عليا
دبلوم	2.54	-	0.56*	0.56*
جامعي	2.96	-	-	0.14*
دراسات عليا	3.10	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05 ≥α)

ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير الخبرة في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للمهام الإشرافية تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(20) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (11سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من 5 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(11سنة فأكثر)(3.08)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من 5 سنوات) فقد بلغ(2.69) ولصالح ذوي الخبرة (11سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (11سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(11سنة فأكثر)(3.08)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) فقد بلغ(2.90) ولصالح ذوي الخبرة (11سنة فأكثر).

ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات ذوي الخبرة(أقل من 5 سنوات) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(أقل من 5 سنوات) (2.69)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) فقد بلغ(2.90) ولصالح ذوي الخبرة(6-10 سنوات).

الجدول(16)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للمهام الإشرافية، حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.69	-	0.21*	0.39*
6-10 سنوات	2.90	-	-	0.18*
11 سنة فأكثر	3.08	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤ 0.05)

السؤال الثالث: هل هناك اختلاف ذا دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية باختلاف المنطقة التعليمي

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات(المهام) الإشرافية تبعاً للمنطقة التعليمية

اسم المديرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مديرية تربية الكرك	3.19	0.60
مديرية تربية المزار	3.10	0.75
مديرية تربية الأغوار الجنوبية	3.12	0.70
مديرية تربية القصر	2.97	0.57
مديرية تربية الطفيلة	2.99	0.63
مديرية تربية معان	2.95	0.86
مديرية تربية الشوبك	2.90	0.89
مديرية تربية البتراء	2.44	0.62
مديرية تربية العقبة	2.36	0.83

الجدول رقم (18)

تحليل التباين لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية تبعاً للمنطقة التعليمية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	(8، 508)	40.58 152.85 193.43	5.073 0.301	16.86*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤ 0.05)

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (18) لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية تبعاً للمنطقة التعليمية، أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنطقة التعليمية في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية تبعاً للمنطقة التعليمية حيث وجدت أن(**F**=16.86) ومستوى الدلالة(α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α≤ 0.05). ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الكرك) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية العقبة) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية في مديرية تربية الكرك. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الكرك) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية البتراء) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الكرك).

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية المزار) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية

من المنطقة التعليمية (مديرية تربية العقبة) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية المزار). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية المزار) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية البتراء) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية المزار). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الأغوار الجنوبية) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية العقبة) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الأغوار الجنوبية). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الأغوار الجنوبية) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية البتراء) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الأغوار الجنوبية).

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الأغوار الجنوبية) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية العقبة) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الأغوار الجنوبية). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الأغوار الجنوبية) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية البتراء) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الأغوار الجنوبية).

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية القصر) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية العقبة) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية القصر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية القصر) ومتوسط

إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية البتراء) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية القصر).

ويبين الجدول(23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الطفيلة) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية العقبة) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الطفيلة). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الطفيلة) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية البتراء) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الطفيلة).

ويبين الجدول(23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية معان) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية العقبة) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية معان). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية معان) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية البتراء) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية معان).يبين الجدول(23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية(مديرية تربية الشوبك) ومتوسط إجابات معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية العقبة) ولصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية(مديرية تربية الشوبك).

الجدول(19)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للمهام الإشرافية، حسب متغير المنطقة التعليمية

اسم المديرية	المتوسط الحسابي	مديرية تربية الكرك	مديرية تربية المزار	مديرية تربية الأغوار الجنوبية	مديرية تربية القصر	مديرية تربية الطفيلة	مديرية تربية معان	مديرية تربية الشوبك	مديرية تربية البتراء	مديرية تربية العقبة
مديرية تربية الكرك	3.19	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
مديرية تربية المزار	3.10	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
مديرية تربية الأغوار الجنوبية	3.12	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
مديرية تربية القصر	2.97	- *0.75	- *0.66	- *0.68	- *0.53	- *0.55	- 0.51	- -	- -	- -

مديرية تربية الطفيلة	2.99	*0.83	*0.74	0.76	*0.61	*0.63	*0.59	*0.54	-	-
مديرية تربية معان	2.95									
مديرية تربية الشوبك	2.90									
مديرية تربية البتراء	2.44									
مديرية تربية العقبة	2.36									

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

بناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الانجليزية في اقليم جنوب الاردن في ضوء ممارساتهم الاشرافية من وجهة نظر معلمي التخصص

مقدمة:

إن عملية بناء البرامج التدريبية مرحلة أساسية وهامة في منهجية العملية التدريبية،اذ يتم فيها صياغة أهداف البرنامج،وتحديد المحتوى من حيث الموضوعات والأنشطة،واختيار الأساليب التدريسية المناسبة لتنفيذه، إضافة إلى تهيئة المستلزمات الضرورية التي تتطلبها عملية تنفيذ البرامج التدريبية،وأخيرا تحديد أساليب التقويم. كل ذلك يتم في ضوء تقدير عملي للحاجات التدريبية الفعلية للمشاركين في البرامج التدريبية،وقد سبق مرحلة بناء- البرنامج عدة فعاليات **أهمها**:

1-التعرف إلى درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب – الأردن لمهامهم الإشرافية.

وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين لمهامهم الإشرافية تراوحت بين حد أعلى قدره (3.31)والعائد إلى مجال (الاتصال والعلاقة مع المعلمين وحد أدنى قدره(2.51) والعائد إلى مجال (التخطيط جدول رقم(6).

التعرف إلى المشاكل التي يعاني منها المشرفون في الميدان التربوي كشفت المقابلات التي أجراها الباحث مع مشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب –الأردن عن (15 مشكلة) وهي المشاكل التي اجمع عليها معظم المشرفين التربويين لإقليم الجنوب من خلال المقابلات التي أجراها الباحث أيام الاثنين، الثلاثاء، الأربعاء،الخميس الموافق من 5---2006/6/8 في منطقة البتراء(أثناء انعقاد دورة تدريبية للمشرفين التربويين تخصص (لغة إنجليزية) خاصة بتطوير المناهج الجديدة وهي كما يلي:

1-ضعف الاتصال والتواصل بين المشرف التربوي وعناصر النظام التربوي الأخرى.

2-الأعباء والمهام الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي.

3-مقاومة المعلمين للتغيير والمستجدات التربوية.

4- ندرة التسهيلات المادية والإدارية للمشرف التربوي.
5- عدم وضوح المهام الموكلة للمشرف التربوي.
6- كثرة الأنشطة والفعاليات التي يكلف بها المشرف.
7- تدني مستوى المعلمين العلمي وخاصة التعيينات الجديدة.
8- ضعف التعاون والتنسيق بين المشرف ومدير المدرسة.
9- معلمو الإضافي في المدارس وعدم استقرارهم.
10- عدم قدرة المشرف على تفعيل دور التكنولوجيا في المدارس (الفجوة بين النظرية والتطبيق)
11- الإشراف على عدد كبير من المعلمين.
12- تدريس معلم اللغة الإنجليزية مواد غير تخصصه.
13- المناطق الطاردة وهجرة المعلمين المدربين.
14- قلة البحوث والدراسات في مجال الإشراف التربوي.
15- عزوف المعلمين عن حضور الدورات التدريبية وخاصة بعد الدوام الرسمي. ولقد اعتبر الباحث المشكلات التي يزيد تكرارها عن (8) من (15) هي حاجات تدريبية للمشرفين التربويين بعد اجراء مقابلة ثانية بنفس الاسئلة نفذت من قبل مشرف اخر لاحتساب عامل الثابت حسب البرنامج التالي:

جدول رقم (20)

مشاكل تدريبية ظهرت من خلال المقابلة

الرقم	المشكلة	التكرار
.1	ضعف الاتصال والتواصل بين المشرف التربوي وعناصر النظام التربوي الأخرى.	7
.2	الأعباء والمهام الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي.	6
.3	مقاومة المعلمين للتغيير والمستجدات التربوية.	5
.4	ندرة التسهيلات المادية والإدارية للمشرف التربوي.	7
.5	عدم وضوح المهام الموكلة للمشرف التربوي.	11
.6	كثرة الأنشطة والفعاليات التي يكلف بها المشرف.	12
.7	تدني مستوى المعلمين العلمي وخاصة التعيينات الجديدة.	13
.8	ضعف التعاون والتنسيق بين المشرف ومدير المدرسة.	11
.9	معلمو الإضافي في المدارس وعدم استقرارهم.	10
.10	عدم قدرة المشرف على تفعيل دور التكنولوجيا في المدارس (الفجوة بين النظرية والتطبيق)	7
.11	الإشراف على عدد كبير من المعلمين.	13
.12	تدريس معلم اللغة الإنجليزية مواد غير تخصصه.	4
.13	المناطق الطاردة وهجرة المعلمين المدربين.	6
.14	قلة البحوث والدراسات في مجال الإشراف التربوي.	7
.15	عزوف المعلمين عن حضور الدورات التدريبية وخاصة بعد الدوام الرسمي	7

2- تحديد الاحتياجات التدريبية

-تم اعتماد المجالات التي كانت متوسطات درجة ممارسة المشرفين لها اقل من المتوسط العام للمجالات هي المجالات التي تمثل الاحتياجات التدريبية للمشرفين

التربويين في إقليم الجنوب من الأردن.فكان مجالا(التخطيط بممارساتها الثلاث عشرة، والنمو المهني بممارساتها العشرة) والتي جاءت بدرجة ممارسة ضعيفة هما الاحتياجات التدريبية لبرنامج تدريب المشرفين التربويين في إقليم الجنوب. اضافة الى الاحتياجات التي جاءت من خلال مقابلة المشرفين حيث تم اعتماد الدرجات التي زادت عن (15/8) وبناء عليه،فقد حدد الباحث الاحتياجات التدريبية لمشرفي اللغة الإنجليزية على النحو التالي:

أولاً:- مجال التخطيط:

1-حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى التعرف على العناصر الأساسية للتخطيط.
2-حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى اكتساب مهارة صياغة الهدف السلوكي.
3-حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى الإطلاع على المستجدات الخاصة بالتخطيط.
4- حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى إكسابهم اتجاهات ايجابية نحو التخطيط.
5-حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى إكسابهم خبرات في التخطيط.
6- حاجة المشرفين التربويين إلى إكسابهم معارف تتعلق بأهداف وغايات الإشراف التربوي.
7- حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى إكسابهم اتجاهات ايجابية من اجل مساعدة المعلمين في التخطيط السنوي.
8- حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى إكسابهم اتجاهات ايجابية من اجل مساعدة المعلمين في التخطيط اليومي.
9-حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى إكسابهم معارف تتعلق بدورهم الفعلي في عقد المشاغل والدورات التخصصية.
10- حاجة المشرفين إلى إكسابهم معارف خاصة بأهداف تدريس اللغة الإنجليزية.
11- حاجة المشرفين إلى إكسابهم مهارة الإطلاع على نماذج خاصة بالتخطيط.
12- حاجة المشرفين إلى إكسابهم مهارة تحليل المقرر الدراسي.

13-حاجة المشرفين التربويين إلى إكسابهم معارف خاصة بتدريب المعلم الجديد.

ثانيا: النمو المهني.

1- حاجة المشرفين إلى إكسابهم اتجاهات نحو تنمية أنفسهم مهنيا..بمتابعة ما يستجد من أساليب تدريس حديثة.
2- - حاجة المشرفين إلى إكسابهم اتجاهات حب الإطلاع على النشرات الخاصة بتدريس اللغة الإنجليزية.
3- حاجة المشرفين إلى الإطلاع على مصادر إضافية لإثراء مادة اللغة الإنجليزية.
4- حاجة المشرفين التربويين إلى تطوير أساليب تدريسهم المعتمدة.
5- حاجة المشرفين إلى عقد دورات وورش عمل دورية.
6- حاجة المشرفين إلى إجراء بحوث ودراسات تربوية.
7- حاجة المشرفين إلى إعطاء وممارسة حصصا تطبيقية تخصصية.
8- حاجة المشرفين إلى إكسابهم مهارة إجراء مشاغل متخصصة في اللغة الإنجليزية.
9- حاجة المشرفين التربويين إلى التعرف على أهمية إبداء الملاحظات والإرشادات بعد الزيارة الإشرافية مباشرة.
10- حاجة المشرفين التربويين الىإكسابهم اتجاهات إجراء تبادل زيارات بين معلمي المدارس.

ثالثا المشكلات الاشرافية:

ولقد تم اعتماد المشكلات التي يزيد تكرارها عن (8)هي حاجات تدريبية للمشرفين التربويين (جدول رقم 20) وهي:

1. عدم وضوح المهام الموكلة للمشرف التربوي.
2. الإشراف على عدد كبير من المعلمين.
3. تدني مستوى المعلمين العلمي وخاصة التعيينات الجديدة.
4. ضعف التعاون والتنسيق بين المشرف ومدير المدرسة.

5. معلمو الإضافي في المدارس وعدم استقرارهم.

6 - كثرة الأنشطة والفعاليات التي يكلف بها المشرف

خطوات بناء البرنامج التدريبي.

بعد أن أنجزت الخطوة الأولى الأساسية لبناء البرنامج التدريبي، وهي تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب من الأردن، والتي مثلتها فقرات المجالات التي كشفت الدراسة بان درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لها كانت قليلة وقليلة جدا بالإضافة إلى ما كشفت عنه مقابلات المشرفين التربويين، وضعت الصيغة الأولية للبرنامج في ضوء هذه الاحتياجات. وقد عرضت هذه الصيغة الأولية للبرنامج على مجموعة من الخبراء التربويين(5اشخاص من الخبراء التربويين من مشرفين تربويين واساتذة جامعات) بعد أن زودوا بقائمة من الاحتياجات التدريبية، وذلك بقصد التثبت من صحة اشتقاق الأهداف والموضوعات من الاحتياجات التدريبية، وكذلك إبداء الآراء حول الأنشطة التي يتضمنها البرنامج، إضافة إلى مدة البرنامج،ومكانه،ومواصفات المدربين وأخيرا ما يقدم للمشاركين من حوافز.ملحق(6). وفيم يلي عرض خطوات بناء كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي.

أولا: أهداف البرنامج

يهدف البرنامج التدريبي إلى تدريب مشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب –الأردن في ضوء احتياجاتهم التدريبية، هذا وقد اعتمدت قائمة الاحتياجات التدريبية في تحديد (هدفين رئيسيين) و(23 هدفاً فرعياً).وقد حظيت هذه الأهداف جميعها بالموافقة.وهي:

المجال الأول: التخطيط

الهدف الرئيس:- تعريف مشرفي اللغة الإنجليزية بدورهم الفعلي في عملية التخطيط.

الأهداف الفرعية:-

1. إكساب المشرفين اتجاهات ايجابية نحو مهارة التخطيط.
2. تعريف المشرفين بأهمية التخطيط.
3. إكساب المشرفين خبرات ضرورية في التخطيط للبرامج التربوية.
4. إكساب المشرفين اتجاهات ايجابية نحو الشعور بأهمية التخطيط.
5. إكساب المشرفين الخبرات اللازمة في اختيار الأنشطة والفعاليات التي تعزز عملية التخطيط.\
6. تعريف المشرفين بدورهم الفعلي في عملية التخطيط.
7. إكساب المشرفين خبرات في انتقاء أفضل الطرق والوسائل لإطلاع المعلمين على عملية التخطيط وأهمية ذلك.
8. إكساب المشرفين الخبرات اللازمة في انتقاء الفعاليات والأنشطة لإشراك المعلمين في عملية التخطيط.
9. إكساب المشرفين اتجاهات ايجابية في تقبل آراء المعلمين خاصة في التخطيط والعمل على تنفيذ الممكن منها.
10. إكساب المشرفين القدرة على توظيف خبرات المعلمين في عملية التخطيط..
11. إكساب المشرفين خبرات ضرورية في تحليل وحدات المقرر الدراسي.
12. إكساب المشرفين خبرات في وضع خطة لتدريب المعلمين الجدد.
13. إكساب المشرفين خبرات مهمة في موضوع أهداف تدريس اللغة الإنجليزية العامة والخاصة.

المجال الثاني:- الاهتمام بالنمو المهني.

الهدف الرئيس:- تعريف المشرفين التربويين بأهمية التنمية المهنية لهم في ضوء ممارساتهم الإشرافية.

الأهداف الفرعية:-

1. تعريف المشرفين بأهمية متابعة المستجدات في ميدان عملهم سبيلا لتنمية مهنيتهم.

2. تعريف المشرفين بأهمية المشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الإشراف التربوي
3. تعريف المشرفين بأهمية متابعة ما يصدر عن المؤتمرات التربوية المتخصصة في مجال الإشراف التربوي.
4. تعريف المشرفين في أهمية الحصول على مؤهلات علمية ومسلكية كونها تشكل رافداً لنمو مهنيتهم.
5. إكساب المشرفين مهارات البحث والدراسة.
6. تعريف المشرفين بأهمية الإطلاع على التجارب الإنسانية العالمية في العملية التربوية وتوظيفها وخاصة ما يتعلق بالإشراف التربوي.
7. تنمية اتجاهات ايجابية للمشرفين التربويين نحو الاشتراك في دوريات ومجلات متخصصة بالإشراف التربوي.
8. تنمية اتجاهات ايجابية لدى المشرفين نحو الإطلاع على مصادر إضافية لإثراء مادة اللغة الإنجليزية.
9. تعريف المشرفين التربويين بأهمية النشرات المساعدة في تدريس مادة اللغة الإنجليزية.
10 إطلاع المشرفين على أساليب تدريس حديثة.

ثانيا: موضوعات البرنامج.

تلت خطوة صياغة الأهداف تحديد الموضوعات التي تضمنها البرنامج ومفردات كل موضوع، وقد تم مراعاة ما يلي عند اختيار موضوعات البرنامج:

1. أن تكون موضوعات البرنامج ومفرداته منبثقة من الاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج.
2. مراعاة المرونة والتوسع لكي تناسب المواد التعليمية ميول وحاجات المتدربين.
3. التكامل بين الجانبين النظري والعملي
4. التسلسل في موضوعات ومفردات البرنامج.

5. تهيئة الظروف المناسبة أمام المتدربين للاستزادة والتعمق من خلال قراءات خارجية.

وفي ضوء ذلك أصبح عدد الموضوعات الرئيسة (17) موضوع وشملت الموضوعات مفردات فردية عددها (52)مفردة وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على محتوى الموضوعات وعدد الساعات المقررة للتدرب عليها وفق آراء الخبراء والجدول رقم(21) يوضح ذلك.

الجدول رقم (21)

موضوعات البرنامج التدريبي ومفرداته وعدد الساعات المخصصة له.

المجال	الرقم	الموضوعات	المفردات	عدد الساعات		
				النظرية	العملية	المجموع
التخطيط	1	عناصر التخطيط الرئيسة	أ.التعرف على عناصر التخطيط الرئيسية ب. أساليب مشاركة المشرف للمعلمين في التعرف على العناصر الرئيسية للتخطيط ج. تطبيقات عملية	3	2	5
	2	الأهداف السلوكية	أ. التعريف بأنواع الأهداف التربوية. ب. التمييز بين أنواع الأهداف ومستوياتها. ج. التعريف بهرم بلوم د. تطبيقات عملية.	1 1 1	1	4

3	المستجدات التربوية	أ.إطلاع المشرف على المستجدات الخاصة بالتدريب. ب.خلق اتجاهات ايجابية لحب البحث والإطلاع. ج. تطبيقات عملية.	1 1	1	3
4	التخطيط اليومي والفصلي	أ.التعرف على عناصر الخطة اليومية والفصلية. ب. تطبيقات عملية	1	1	2
5	الإشراف التربوي	أ. التعريف بغايات الإشراف التربوي ب. تعريف المشرف بدوره الهام في العملية التعليمية. ج. خلق اتجاهات ايجابية نحو حب العمل.	1 1	1	3
6	التربية والتعليم	أ.التعرف على الأسس الفلسفية الفكرية. ب. التعرف على الأهداف العامة والخاصة لتدريس اللغة الإنجليزية. ج. إيجاد الفروق بين الأهداف العامة والخاصة. د. تطبيقات عملية.	1 1	2	4

	7	تحليل المحتوى	أ. التعرف على أهمية تحليل المحتوى وفوائده. ب.التعرف على عناصر التحليل الأساسية. ج. تطبيقات عملية.	1 1	1	3
النمو المهني	1	مفهوم النمو المهني وأهميته	أ.مفهوم النمو المنهي ب. أهمية النمو المهني:- - الوقوف على ما يستجد في ميدان العمل. -الإفادة من التجارب الإنسانية العالمية في ميدان العملية التربوية. - القدرة على مواجهة التحديات. ج. تطبيقات عملية.	1 2	2	5
	2	مصادر النمو المهني	أ.البرامج التدريبية التخصصية. ب.المؤتمرات التربوية المتخصصة. ج. الدوريات والمجلات المتخصصة. د. البحوث والدراسات. ه.المطالعة الذاتية والانترنت. و.تطبيقات عملية.	1 1 1	2	5
	3	دور	أ.الإقبال على برامج	1		

		المشرف في تنمية نفسه مهنياً	الدراسات العليا. ب.المشاركة في البرامج التدريبية التخصصية. ج.الحرص على حضور المؤتمرات التربوية. د.الاشتراك في الدوريات والمجلات المتخصصة. ه.إجراء بحوث ودراسات تربوية. و.تطبيقات عملية	1 2		5
	4	دور المؤسسة التربوية في تنمية المشرفين مهنياً	أ. إلحاق المشرفين بدورات تخصصية. ب.عقد مؤتمرات تدريبية متخصصة. ج.وضع نظام للحوافز يضمن المشاركة الايجابية للمتدربين. د. تطبيقات عملية.	1 1 1	2	5
المشاكل الإشرافية	1.	الأعداد الكبيرة للمعلمين مقارنة بأعداد المشرفين القليلة	أ.التعريف باستراتيجيات للتعامل مع الأعداد الكبيرة للمعلمين مع مدير المدرسة.	2	0	2
	2.	عدم وضوح	أ.بيان واجبات وحقوق	2		

	الدور الإشرافي للمشرف التربوي	المشرف التربوي. ب.أولويات العمل بالنسبة للمشرف التربوي. ج.تطبيقات عملية.	1	1	4
3.	المعلم الإضافي	أ.آلية للتعامل مع المعلمين الإضافي.	1	0	1
4.	ضعف التنسيق مع مديري المدارس	أ.بيان الدور الإشرافي لمدير المدرسة كمشرف مقيم. ب.بناء علاقة ودية تعاونية مع مدير المدرسة.	1 2	0	3
5	كثرة الأنشطة والفعاليات التي يكلف بها المشرف	أ. التعريف بآلية للتعامل مع الأنشطة الكثيرة التي يكلف بها المشرف.	2	1	3
6	تدني مستوى المعلمين العلمي وخاصة التعيينات الجديدة.	أ. إطلاع المعلمين على الدور المناط بهم استعراض شامل لأساسيات اللغة الإنجليزية.	2	1	3

ثالثاً:- المواد التدريبية

تضمن البرنامج سبع مواد تدريبية تستلزمها عملية تنفيذه، وقد حظيت هذه المواد بموافقة الخبراء عليها، وهي:-

1. تعريف بالبرنامج التدريبي"أهدافه وموضوعاته ".
2. قائمة بأسماء بعض المراجع والكتب والدوريات ذات الصلة بموضوعات البرنامج.
3. تعيينات وأوراق عمل تدريبية.
4. تمرينات تدريبية.
5. أفلام تدريبية.
6. شفافيات تدريبية.
7. حالات إشرافية.

رابعاً:- الأساليب التدريبية:

تم تحديد تسعة أساليب تدريبية يمكن الإفادة منها واستعمالها في البرنامج التدريبي في ضوء آراء الخبراء، وهي:-

1. المحاضرة.
2. الندوة المفتوحة.
3. المناقشة الموجهة.
4. التمرينات التدريبية.
5. الحالات الإشرافية.
6. المشاغل التدريبية.
7. لعب الأدوار.
8. التقارير والبحوث الإجرائية.
9. الزيارات الميدانية.

خامساً: النشاطات التدريبية

تضمن البرنامج فضلاً عن الساعات التدريبية النظرية والعملية،إقامة أربعة نشاطات تدريبية، حظيت جميعها بموافقة الخبراء وهي:-

1. تنظيم زيارة ميدانية لإحدى مديريات منطقة الشمال..

2. عقد ندوة مفتوحة مع مسؤولين في وزارة التربية والتعليم.
3. عقد ندوة مفتوحة متخصصة بالإشراف التربوي..
4. إعداد بحث ميداني يعالج مشاكل إشرافية..

سادساً:- المدربون

تم تحديد الفئات الآتية للمشاركة في إدارة جلسات البرنامج التدريبي في ضوء آراء الخبراء وهي:-

1. أساتذة جامعة مختصون في الإدارة التربوية.
2. أفراد مستنيرون من المجتمع المحلي.
3. مديرو شؤون تعليمية في وزارة التربية والتعليم.
4. أعضاء مديرية الإشراف والتأهيل التربوي في وزارة التربية والتعليم.
5. مشرفون تربويون ذو سمعة مهنية رفيعة.

سابعاً:- إدارة البرنامج

كانت آراء الخبراء مجمعة على الشكل التالي لإدارة البرنامج:-

1. مدير فني للبرنامج يكون مسؤولاً عن متابعة تنفيذ البرنامج من الناحية العلمية.
2. مدير إداري للبرنامج يكون مسؤولاً عن متابعة النواحي الاشرافية وتوفير المستلزمات.
3. كاتب للبرنامج يكون مسؤولاً بالتعاون مع المشرفين عن توفير مستلزمات الدورة ومتابعة حضور المتدربين.
4. فني صيانة أجهزة يكون مسؤولاً عن تشغيل الأجهزة وصيانتها.

ثامناً:- وقت تنفيذ البرنامج ومدته

تم تنفيذ البرنامج-بعد أن حظي بموافقة الخبراء-على النحو التالي:-

1. عدد الأيام التدريبية للبرنامج(15) يوماً .
2. يكون الدوام اليومي بواقع (4) ساعات تدريبية.
3. يعقد الجزء الأول من الدورة (40) ساعة تدريبية خلال عطلة نهاية العام الدراسي في الفترة الصباحية.

4. يعقد الجزء الثاني من الدورة (20) ساعة تدريبية أيام السبت من كل أسبوع وفي الفصل الدراسي الأول.
5. يخصص يوم واحد للزيارات الميدانية،ويوم ثانٍ للالتقاء مع مسؤولين في وزارة التربية والتعليم ويوم ثالث لمحاضرات إشرافية، ويوم رابع لامتحان يشمل كل مفردات البرنامج، وبذلك تكون عدد أيام البرنامج (19) يوماً.

تاسعاً:- مكان البرنامج

1. اختيار مكان تتوافر فيه الإمكانات الفنية والمادية الملائمة.

عاشراً:- الحوافز

تضمن البرنامج ستة حوافز تشجيعية للمتدربين،وقد نالت جميعها القبول من الخبراء وهي:-

1. التفرغ التام في أثناء الالتحاق بالدورة.
2. منح المتدرب المتميز مكافأة مالية تشجيعية.
3. منح المتدرب الأفضلية للترقية الوظيفية.
4. منح المتدرب الأفضلية لإكمال دراسته العليا.
5. كتاب شكر لكل متدرب يجتاز الدورة بنجاح.
6. منح المتدرب شهادة تثبت مشاركته بالدورة

حادي عشر:- أساليب التقويم

تضمن البرنامج ثلاثة أساليب للتقويم،وقد حظيت بموافقة الخبراء، وهي:-

1. التعرف على انطباعات المتدربين عن مدى فعالية البرنامج في تحسين ممارساتهم الإشرافية.
2. .إجراء اختبار تحريري شامل في نهاية البرنامج للتعرف إلى المعلومات والخبرات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون من البرنامج.
3. متابعة المتدربين ميدانياً باعتماد تقويم أداء لتحديد التغيرات التي أحدثها البرنامج في أداء المتدربين.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة والتي هدفت الى بناء برنامج تدريبي مقترح لمشرفي اللغة الانجليزية في اقليم جنوب الاردن في ضوء احتياجاتهم التدريبية بناء على التعرف على درجة ممارسة مشرفي اللغة الانجليزية لمهامهم الاشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الانجليزية وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم.

1.5مناقشة النتائج

تناولت الدراسة درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية وفيما يأتي عرضا لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

لقد نص السؤال الاول على " ما درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية".

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.93) وبانحراف معياري(0.41).

وتفسر هذه النتيجة على أن المعلمين يرون في المشرف خصما قدم ليفتش عليهم لأن هذا المفهوم المتجذر عن المشرف وجد منذ القدم ظل عالقا في أذهان المعلمين، وينظرون أيضاً إلى المشرفين التربويين بنظرة يشوبها نوع من الغموض لأنها لم تعد ترتكز على آلية واضحة ومعطيات محددة، مما أوجد بينهما فجوة ليس باليسير إغلاقها، فالمشرف أصبح ضيفا غير مرغوب فيه في المدارس، لأنه الوريث الشرعي لإرث عظيم من الضغينة والشحناء اكتسبه من جيل المفتشين الذين كان عملهم مبنيا على الفوقية وتصيد أخطاء المعلمين، ولم يستطع أفراد الجيل الجديد من المشرفين الذين سعوا جاهدين لبناء جسور ود واحترام مع المعلمين ردم هذه

الفجوةاضافة الى عدم التنسيق بين المشرف التربوي ومدير المدرسة،بل وانعدام ذلك نتيجة لاحساس المدير بان المشرف التربوي يتدخل في صلب عمله ممايجعله ضيفا غير مرغوب ايضا.ويمكن تلخيص ذلك بما يلي:

1.الارث السابق العدائي بين المشرف والمعلم

2.اصرار المشرف التربوي على تقويم المعلم ومنذ الزيارة الاولى غير مراع لظروف المعلم.

3.كثرة اعداد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف الواحد،مما يجعل من المستحيل زيارتهم جميعا.

4. التضارب بين دور المشرف التربوي ودور مدير المدرسة كونه مشرفا مقيما

اما مستوييا التخطيط والنمو المهني واللذان جاء متوسطهما ضعيفا **(2.56)** **(2.51).** فيفسرهما ان معلمي اللغة الانجليزية اهتموا بعنصري التخطيط والنمو المهني كأدوات فاعلة للنهوض بدرجة ممارسة مشرفي اللغة الانجليزية لمهامهم الاشرافية لما للاشراف من دور هام في تطوير محاور العملية التعليمية وذلك من خلال التخطيط التربوي والميل لاستخدام المحاور التخطيطية الفاعلة والابتعاد عن الاساليب التقليدية والعشوائية في التخطيط.كل ذلك يتم من خلال العناية بتدريب المعلمين وتطؤير مهاراتهم وادائهم واثارة دافعيتهم، الامر الذي ينعكس ايجابا نحو نموهم المهني. لذا يحتاج المشرف الى تطوير مهامه الاشرافية عن طريق ورش العمل والدورات التدريبية المتنوعة،مما يسهم في جعل المشرف قادرا على الاتصال الفعلي مع المعلمين وقيادتهم واثارة اهتماماتهم باتجاه تحقيق الاهداف التربوية وتقديم العون والمساعدة ليتمكنوا من التغلب على الصعوبات ذات الصلة بالمواد الدراسيةالتي يقوم المعلمون بتدريسها وابتكار طرائق تدريسية متنوعة. واتفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة الشعشعي(2006) والتي اشارت نتائجها الى حاجة المشرفين التربويين الى تطوير مهامهم. والتقت كذلك مع ما جاءت به دراسة ستراك وخصاونه، (2004) والتي اشارت نتائجها الى ان تقويم اداء المشرفين لمهامهم الاشرافية جاءت بدرجة متوسطة وجاء مجال التخطيط بادنى مستوى. والتقت مع دراسة المقوشي (2002) والتي دلت نتائجها الى غياب تعريف يبين مهام

الاشراف نتيجة لعدم وجود اهداف واضحة للتخطيط. واتفقت ايضا مع دراسة الشريف (200) والتي اشارت نتائجها الى حاجة المشرفين للتدريب وجاءت هذه الحاجة في النمو المهني، واتفقت كذلك مع دراسة ال فنة (2002) التي اشارت نتائجها الى ان درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين جاءت بدرجة متوسطة. واخيرا اتفقت هذه الدراسة مع المفرج(1998) والتي اشارت نتائجها الى ان المشرفين التربويين يمارسون مهامهم الاشرافية بطرق غير منظمة ولا متقنة وتتم بالغالب دون تخطيط.)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

لقد نص السؤال الثاني على" هل هناك اختلاف ذا دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية باختلاف (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) والتفاعل بينهما؟

ا"شارت النتائج إلى أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجنس في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية، وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.11)، ومتوسط إجابة الإناث(2.83).

ويفسر ذلك لحساسية التعامل بين المشرف التربوي والمعلمين،حيث يخشى المعلمون النقد من قبل زملائهم المشرفين.وكذلك كون المعلمين ملتزمون بالمشاغل والدورات التدريبية اكثر من المعلمات واللواتي يعانيين من ظروف اسرية تحول دون التزامهن بمثل هذه الدورات والمشاغل، كل ذلك ينعكس ايجابا على الذكور دون الاناث.ولا ننسى التكوين الفسيولوجي للمعلمة والذي يتمثل في اجازات الامومة والطفولة، ويبرر ذلك ايضا كثرة المعلمات اللواتي يعملن على حساب التعليم الاضافي.وأشارت النتائج إلى أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية، وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) و(جامعي).هذه النتيجة عائدة الى الاختلاف في المستوى الثقافي بين فئات الدراسة، فلا يمكن باي حال ان يتساوى

ذلك مع اختلاف المؤهل العلمي.فالشخص الذي يحمل البكالوريوس او الماجستير مثلا لديه من الثقافة وامكانية الاطلاع على المستجدات افضل من غيره الحاصل على مؤهل ادنى،وبالتلي ينعكس ذلك ايجابا على مهارات المعلم،والذي بدوره ينعكس ايجابا على مستوى الطلبة على عكس الاخر لان فاقد الشيء لا يعطيه(.اعطني معلما جيدا اضمن لك طلبة جيدين).

وأشارت النتائج إلى أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للخبرة في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة(11سنة فأكثر) و(6-10 سنوات).ويفسر ذلك بما يكتسبه المعلم اثناء سنوات خبرته من معارف ومعلومات متنوعة نتيجة لحضوره الدورات والمشاغل التربوية والتي تعمل على تطوير مهاراته التدريسية،واطلاعه على كل ما يستجد من اساليب تدريسية تساعده في النهوض بمستوى طلبته من جميع النواحي،فالخبرة الطويلة تجعل من المعلم خبيرا في مجال عمله مما يجعله قريبا دائما من المشرف التربوي.وأشارت النتائج أنه لا يوجد أثر للتفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات الإشرافية. وأشارت النتائج أنه لا توجد أثر للتفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية. وأشارت النتائج أنه يوجد أثر للتفاعل بين المؤهل والخبرة في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية. وأشارت النتائج أنه يوجد أثر للتفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

لقد نص السؤال الثالث على "هل هناك اختلاف ذا دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات (المهام) الإشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية باختلاف المنطقة التعليمية؟"

أشارت النتائج إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنطقة التعليمية في درجة ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية للفعاليات(المهام) الإشرافية تبعاً للمنطقة

التعليمية، وكانت الفروق لصالح معلمي اللغة الإنجليزية من المنطقة التعليمية (مديرية تربية الكرك) و(مديرية تربية المزار) و(مديرية تربية الأغوار الجنوبية)، و(مديرية تربية القصر)، و(مديرية تربية الطفيلة) و(مديرية تربية معان) ولعل ذلك راجعً الى كون مديرية الكرك من أقدم مديريات التربية والتعليم في جنوب المملكة والتي حظيت بعدد كبير من الكوادر المؤهلة أخذت على نفسها النهوض بالعملية التربوية اضافة الى استقرار الهيئات التدريسية والتربوية فيها وقد كان لجامعة مؤتة أكبر الأثر في ذلك على عكس بعض المديريات في اقصى الجنوب والتي تعاني من عدم استقرار الهيئات التدرييسية والادارية فيها كونها مناطق طاردة، وتلك مشكلة قائمة تعاني منها وزارة التربية والتعليم ولعل وجود الجامعات الجديدة هناك وسياسة وزارة التربية والتعليم في التعيينات يخففان من وطأة هذه المشكلة في المستقبل.

2.5 **التوصيات: -**

تعد المهام الاشرافية التي يمارسها مشرف اللغة الانجليزية اولوية من اولويات العمل الاشرافي التي تسعى وزارة التربية والتعليم الى تطويرها وتؤكد على اهميتها للنهوض بمستوى العملية التعليمية التعلمية. وانطلاقا من هذه الاهمية يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة ايجاد برامج يتدرب بموجبها المشرفون ليكون دورهم أكثر فاعلية تجاه العمل الاشرافي حيث دلت النتائج على ضعف واضح في ممارسات المشرفين لمهامهم الاشرافية.
2. ضرورة وضع نظام خاص يضمن اهتمام المشرف التربوي بنموه المهني وربط ذلك بالحوافز.
3. ضرورة التركيز على موضوع الاشراف التربوي في الدراسات العليا واعطائه مزيداً من الاهتمام وخاصة مجال التخطيط والنمو المهني.
4. ضرورة القيام بدراسات لاحقة لتغطية الجوانب التي لم تغطها هذه الدراسة ووضع برامج تدريبية متنوعة في هذا المجال.

5.اجراء دراسات مشابهه لهذه الدراسة تعتمد على الملاحظة المباشرة داخل غرفة الصف لمعرفة درجة ممارسة المشرفيين التربويين لمهامهم الاشرافية.

المراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

الشيخ، مصطفى حسين،(1992)،**تقويم الحاجات التدريبية للمشرفين التربويين في الاردن باعتبارهم مدربين تربويين**،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية،عمان، الاردن.

الابراهيمي، عدنان (2002)، **الاشراف التربوي انماط واساليب**، مؤسسة حماوة للدراسات الجامعية اربد.

ابو ناصر، فتحي محمد علي،(1995)،**الاحتياجات التدريبية لمشرفي العلوم في الاردن من وجهة نظرهم ونظر معلمي العلوم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

احمد،احمد،(1987)،**الإشراف المدرسي والعيادي**، دار الفكر العربي – القاهرة.

الاسدي، سعيد جاسم، وابراهيم عبد المجيد (2003)،الاشراف التربوي، مكتبةدار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

الاعرجي، عاصم، والبطاينة، محمد (2004)، **تحديد الاحتياجات التدريبية في منظمات تكنولوجيا المعلومات**، بحث منشور – اربد للدراسات.

باشات، احمد،(1987)، **اسس التدريب**، القاهرة، دار النهضة العربية.

البدري، عبد المجيد (2001)، **تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي**، دارالفكرللطباعة والتوزيع والنشر، عمان- الاردن.

البستان، وزملاؤه (2003)، **الإدارة و الإشراف التربوي – النظرية – البحث – الممارسة**، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت.

بطاح، احمد (1996)، الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، **مجلة كلية التربية** – جامعة عين شمس (20) القاهرة 79 – 99

الهيتي، خالد عبد الرحيم (1999**)، إدارة الموارد البشرية**، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

توفيق، عبد الرحمن (1994)، **العملية التدريبية**، ج2 ص328.

ثابت، نادية (1998)، **الاحتياجات التدريبية للقائمات بالتدريب من المشرفات التربويات لتعليم البنات،** جدة – السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة.

الجوهري، عمر (1998)، التدريب الإداري، الجهاز المركزي للتنظيم و **الإدارة،** القاهرة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب.

حسنين، حسين (2001**)، أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية،** دار مجد لاوي للنشر، عمان –الأردن.

حطاب، حسن، وسوسن، بادع(1992**)، بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في ضوء حاجاتهم لتدريب،** مكتبة الفنون، بغداد.

الحماحمي، محمد محمد (1990)، **التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي،** القاهرة، مصر الجديدة.

حمدان، محمد زياد(1991)، **تصميم برامج التدريب بأسلوبية رقمية لتحسين الموظف والمؤسسة الوظيفية،** دار التربية الحديثة، عمان، الاردن.

الحيالي، سعدون (1997)، **التخطيط لبرنامج تدريبي للإدارات العليا في ضوء الكفايات القيادية المطلوبة،** أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية التربية – الجامعة المستنصرية، بغداد.

الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد (2006)، **التدريب الفعال،** اربد، الأردن.

الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد(1997) **الحقائب التدريبية،** عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع.

الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد، الفرح، **وجيه الإشراف التربوي،** عمان، دار الندوة للنشر و(1984) الإدارة ة التوزيع.

درة، عبد الباري (1991)، **التدريب و مدخل نظمي له،** عمان، معهد الإدارة العامة.

درة، عبد الباري، الصباغ، زهير (1986**)، إدارة القوى البشرية** –منحى نظمي، عمان، دار الندوة للنشر و التوزيع.

الدويك، واخرون(1998)، **أثر مشاركة المعلمين المشرف التربوي في القيام ببحوث اجرائية تعاونية في سلوكهم التعليمي الصيفي وفي اتجاهاتهم**

نحو الاشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية عمان، ملخصات رسائل الماجستير من (97-102).

الرشايدة، محمد صبح (2006)، **الكفايات التعليمية لقراءة الخريطة و الاستقصاء**، دار يافا للنشر، الأردن، عمان.

رضوان، أحمد (1994)، **أخلاقيات مهنة التربية و مدى التزام المشرفين التربويين بها من وجهة نظر مديري المدارس و المعلمين في محافظات الشمال**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

الزيادي، عادل رمضان (2002)، **تدريب الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس القاهرة.

الزعبي، ميسون (1990**)، معوقات الاشراف التربوي و التطلعات المستقبلية كما يراها مشرفو اللغة العربية في الاردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك – اربد.

ستراك،رياض بدري،(2004)، **الدراسات في الإدارة التربوية**، داروائل للنشر،عمان.

السعود، راتب (2002) **الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، المكتبة الوطنية**، عمان.

سعيد صالح عودة،(1994)، **إدارة الأفراد**، طرابلس،الجامعة المفتوحة.

شاويش، محمد (1996)، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر، عمان – الأردن.

الشديفات، أمين محمود (1993)، **اتجاهات معلمي اللغة الإنجليزية نحو برامج التدريب**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك – الأردن.

الشراري، سالم (1998)، **واقع الحاجات الفنية و الادارية للمشرفين التربويين في السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية – الاردن.

الشريف، محمد (2000)، **الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الاسلامية في محافظة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية – الاردن.

الشعشعي، علي (2006)**، تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين من وجهة نظرهم ونظر مديري المدارس في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة مؤتة – الأردن.

شيبان، امة (1990)، **منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجهاز الحكومي** لسلطنة عمان، مجلة الإداري العدد 40، السنة 12، مسقط، عمان.

صليوو، سهى (2005)، **الاشراف والتنظيم التربوي ط1**: دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن.

طافش، محمود(2004)، **الابداع في الاشراف التربوي والادارة المدرسية**، دار الفرقان، عمان، الاردن.

الطخيس، ابراهيم، (1988) التدريب والعلاقات الانسانية**، المجلة العربية للتدريب** (م1) عدد2

الطعاني، حسن (2005)، **الاشراف التربوي، مفاهيمه، اهدافه، اسسه، اساليبه**، عمان – الاردن، دار الشروق ط1.

الطعاني، حسن(2002)، **التدريب مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية**......، دار الشروق، عمان.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1998)، **الإدارة التربوية و السلوك المنظم، سلوك الأفراد و الجماعات في النظم ط2،** عمان، دار وائل للطباعة و النشر.

عابدين، محمد عبد القادر (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1 عمان، دار الشروق للنشر.

عبد الجليل، راشد محمد (2000) **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)،** القاهرة، دار النشر الذهبي للطباعة.

عبد الوهاب، علي،(1981)، **التدريب والتطوير، معهد الادارة العامة**، الرياض، السعودية.

عبد ربة، حسن،(1985)، **تدريب المعلمين أثناء الخدمة**، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر.

عبيدات، ذوقان، (1981)،**تطوير مناهج للاشراف التربوي في الاردن،** رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين الشمس،القاهرة:1981.

عطاري، عارف (1993)، **التوجيه التربوي، اتجاهات معاصرة**، دار البشير – عمان – الاردن.

عطاري، عارف توفيق (2004)، **الإشراف التربوي نماذجه النظرية و تطبيقاته العملية**، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت.

عطوي، جودت (2001)، **الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي، مكتبة دار الثقافة** للنشر و التوزيع، عمان – الأردن.

عطوي، جودت عزت(2002)، **الادارة التعليمية والاشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها**، دار الثقافة للنشر، عمان، الاردن.

عليمات، محمد عليان(1991)، **الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والادارة**، دار الخواجا للنشر،عمان.الاردن.

عليوة، السيد(2001)،، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، مركز القرار للاستشارات، القاهرة ط1 ص23.

العمري، حيدر و آخرون (2005)، **تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربيون في الأردن،** ورقة مقدمة لوزارة التربية و التعليم – إدارة التدريب و التأهيل و الإشراف التربوي.

العنوز، شحادة،**(1995) واقع الاشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة اربد،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك – اربد.

العيساوي، كريم (1997)، **برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفاياتهم اللازمة،** أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية التربية – الجامعة المستنصرية، بغداد.

الغانم، أمل (2000)، **مستويات رضا المشرفين عن المهام الموكلة إليهم،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

الفضيلي، فضل صباح(1995)**المراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب،** الرياض الادارة العامة م34.ع4.

كولز، ل. روبرت (2001)، **دليل تريب الموظفين**، ترجمة صلاح الدين، دار الرضا للنشر و المعلومات، دمشق ط1.

الكيلاني، أحمد محمد (2002)، **تقويم أداء مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء كفاياتهم و بناء برامج و تنميته**، رسالة دكتورا غير منشورة، كلية التربية – ابن رشد _ جامعة بغداد.

المبيضين،عقلة(2001)،**التدريب الاداري الموجه بالاداء،القاهرة،منشورات المنظمة العربية للتنمية**،تسلسل 365.

مرعي، محمد (2001)، **دليل التدريب في المؤسسات و الإدارة**، دار الرضا للنشر ط1، سوريا – دمشق.

المساد، محمود أحمد (2001)، **الإشراف التربوي واقع و طموح**، دار الأمل، عمان.

مصطفى صالح و النابة، (1986) **الإدارة التربوية مفهومها، نظرياتها ووسائلها**، الإمارات العربية، دار العلم.

معدي، احمد (1995)، **دراسة وصفية لتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين بالمنطقة الغربية بالسعودية لتدريبهم أثناء الخدمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المقوشي، عبد الله عبد الرحمن (2002)، **الاشراف التربوي، التعريف والاهداف بين النظرية والتطبيق، العلوم التربوية والدراسات الاسلامية**، مجلد 17، العدد 1، جامعة الملك سعود – الرياض.

المنصور، أحمد(1999)، **بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية التربويين في ضوء كفاياتهم الإدارية**، أطروحة دكتورا غير منشورة، بغداد، جامعة بغداد.

الهيتي،خالد، (1999)، **ادارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي، مكتبة حامد للنشر، الجبيهة،عمان.

ياغي، محمد (1986)، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، الرياض، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

ياغي، محمد (2003)، **التدريب بين النظرية و التطبيق**، مركز احمد ياسين الفني، عمان _ الأردن.

ياغي،محمد،(1999)، **التدريب بين النظرية والتطبيق**، مركز احمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

يوسف، محمد (1992)، **أسس التدريب الإداري**، دار عالم الكتب للطباعة و النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ب- المراجع الاجنبية

Hardbookof teacher Evaluation**.Edited by; Millman, Beverly Hills, (1981) CA, Sage/Puplication1981**

Bentt, B, The Effectiveness of staff Development Training practices**: A mental Analysis: PhD. Thesis university of Oregon 087.**

Bounds, Gregony M. And Dobbines, Gregony H. And Flowler, Oscar. (1995). Management. A Total quality perspective**, Ohio: South – western college publishing.**

Chocko. H. E. (1984). Administrators methods of up world influence Goals**, Motivational need and perceptions of supervisors leadership style. Dissertation Abstracts international 49, (6), 130.**

Feldvebel, A(1980)., Teacher Evaluation**; Ingredients of acredible modle.The clearing House, 53pp;416—420.**

Glick man, c. ،and Gordons, S., (1990) clarifiting Development supervision, Educational Leadership, 64-6.

Getzels,Jacob W. & Egon G.Guba(1957), Social behavior & administrative process, School Review, LXV

Hillyer, Dale, (2005) A case study of teacher Evaluation and supervision at a high performing urban school, Dissertation Abstract, university of southern California, AAT 318355.

Iwanicki, E., contract plans;In; HardBook of teacher Evaluation- Edited by J. Millman.Beverly Hills, CA., Sage Puplication, 1981.

Joyce, M, V, (1986).Study of New Hampshire school boards: an Analysis of Training Needs. Dectoral Dissertation Boston College, Boston: Dissertation Abstracts International.

Kast,Fremont & James E. Rosenzweig. Organization & Manegement.

Systems & Contigency Approach.3rd ed N.Y MCGraw-Hill,1979.

Kremer, Hayan, (1991). Teachers supervisors perspectives on professional Development Vol. 7. No. (5 6) pp 427 – 438.

Mc Greal (1983) T.;Successful Teacher Evaluation. Alexandaria, VA., ASCD

Medly, D., Coker, G., &Soar, R., measurement based Evaluation of Teacher performance.NewYork, Longman, 1984.

Narango, F.V. (1993). Educational supervision Colombia. The role of the supervisor M.A Dissertation university of Mergi. Vol.. 31. p. 973.

Pajak, Edward F. (1980). Approaches to clinical supervision, Alternatives for improving instruction. Norwood. MA. Christopher Gordon publishers.

Sergiovanni, T.,(1982) Supervision of teachers.Alexandaria, Va., ASCD, YearBook1982.

Soores Louise, M, A new model in teacher training a paper presented to the annual meeting of the American Association of college for teacher education. Chicago, feb. 24-2 1988.

Tanner, Daniel, (1987), Supervision in Education, Problems and practices, Macmillan publishing company, New York.

Katz,L,Developmental of preschool teachers, Elementaryschool. Journal 173, October 1982, p.p 50-51

Wait,Duncan(1995), Rethinking instructional supervision.Ist puplished , the flamer press, Washinton, USA, P11

Glatthorn,A(1984). Differentiated Supervision.Alexandaria,ASCD,

Karier,M(1982)understanding school supervision.Berkely, CA.,MC

الملحق (أ)

تحديد النسبة المئوية للمجالات

جامعة مؤته

قسم الإدارة التربوية والأصول

ملحق (أ)

تحديد النسبة المئوية لأهمية كل من مجالات أداة البحث.

الأستاذ الفاضل ----------- المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث ببناء استبانة لقياس درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لمهامهم الإشرافية، ولأجل تحديد النسبة المئوية لكل مجال، ليتم في ضوئها تحديد عدم فقراته، ونظراً لما يعهد فيكم من خبرة ودراية في هذا الجانب، يرجى التكرم بوضع النسبة التي ترونها مناسبة أمام كل مجال في الجدول التالي:

الرقم	المجال	النسبة المئوية
1.	التخطيط	
2.	النمو المهني	
3.	العلاقات مع المعلمين	
4.	الأساليب والأنشطة	
5.	التقويم	
6.	المنهاج	

شاكراً حسن التعاون

الباحث:- يونس الجعافرة.

الملحق (ب)

استبانة استطلاعية حول ممارسة المشرفين لمهامهم الاشرافية

ملحق (ب)

جامعة مؤته

قسم الإدارة والأصول.

استبانة استطلاعية حول ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لمهامهم الإشرافية في إقليم الجنوب من المملكة.

الأستاذ الفاضل--------------- المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث ببناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب / الأردن ولأجل تحديد الاحتياجات التدريبية، ونظراً لما يعهد فيكم من خبرة ودراية في هذا الجانب، يرجى التفضل بتسجيل ما ترونه مناسباً من عبارات مناسبة للإجابة عن الأسئلة التالية:

شاكرا لكم حسن تعاونكم.

الباحث:-

يونس الجعافرة

1. يمارس المشرف التربوي مهام كثيرة ---- أذكر أهمها.
2. يحرص المشرف التربوي على الاهتمام بنموه المهني، ما الممارسات الإشرافية التي تحقق ذلك.
3. يحرص المشرف التربوي على بناء العلاقات الودية مع المعلمين -- ما الممارسات الإشرافية التي تحقق ذلك ؟.
4. يحرص المشرف التربوي على مساعدة المعلمين داخل الغرفة الصفية ما الممارسات الإشرافية التي تحقق ذلك ؟.
5. يحرص المشرف التربوي على الاهتمام بالمناهج والمقررات الدراسية ------- ما الممارسات الإشرافية التي تحقق ذلك ؟.

يحرص المشرف على الاهتمام بالجانب التخطيطي ---- ما الممارسات الإشرافية التي تحقق ذلك

الملحق (ج)

استبانة اراء المحكمين في مدي صلاحية الفقرات

ملحق(ج)

جامعة مؤتة

قسم الإدارة التربوية والأصول

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة آراء المحكمين في مدى صلاحية فقرات الإستبانة لقياس درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية.

الدكتور.................... المحترم.

السيد..................... المحترم

استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية وحرصا من الباحث على الإفادة من خبرتكم ودرايتكم في هذا المجال فإن الباحث يضع بين أيديكم استبانة لقياس درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب لممارستهم لمهامهم الإشرافية.

ولقد تمكن الباحث من تحديد ستة مجالات رئيسة وكل مجال يحتوي على مجموعة فقرات تقيسه من خلال إطلاعه على بعض المقاييس الوطنية والعالمية.

يرجى التكرم بقراءة كل فقرة وبيان مدى صلاحيتها في قياس درجة الممارسة في المجال الذي تنتمي إليه بوضع علامة (⁄) أمام الفقرة إن كانت صالحة ووضع علامة (x) أمام الفقرة إن كانت غير صالحة و إجراء التعديل أو التغيير أو الحذف أو الإضافة التي ترونها مناسبة.

شاكرا لكم هذا التعاون العلمي.

الباحث:-

يونس الجعافرة

1-مجال التخطيط	مدى صلاحية الفقرة			مدى سلامية اللغة		التعديل المقترح
	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	سليمة	غير سليمة	
1- يضع المشرف خطة لرعاية المعلم الجديد						
2- يطلعني المشرف على كيفية صياغة الهدف السلوكي الجيد						
3- - يطلعني المشرف على خصائص الهدف الجيد						
4- يحرص المشرف على ألإطلاع على التخطيط أثناء الزيارة الإشرافية						
5- يقدم المشرف تغذية راجعة مكتوبة عن التخطيط						
6-يعمل المشرف على توضيح أهداف وغايات الإشراف التربوي						
7- يساعدني المشرف التربوي في أعداد الخطط السنوية						
8- يرشدني المشرف التربوي في أعداد الخطط اليومية						
9- يعقد المشرف مشاغل ودورات خاصة بالتخطيط						
10- يطلعني المشرف على أهداف تدريس اللغة الإنجليزية						
11-- يطلعني المشرف على كل المستجدات المتعلقة بالتخطيط						
12- يقوم المشرف بإطلاعك على نماذج خاصة بالتخطيط						
13- يساعدني المشرف في						

2-النمو المهني	صياغة اللغة واضحة	غير واضحة	مناسبة الفقرة مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
1- يزودني المشرف بنشرات مساعدة في تدريب مادة اللغة الإنجليزية					
2- يطلعني المشرف على أساليب تدريس حديثة، كالتقويم التشخيصي والتفكير الناقد					
3- يساعدني المشرف في الإطلاع على مصادر إضافية لإثراء المادة					
4- يمنحني المشرف الفرصة لتطوير أساليب التدريس المعتمدة					
5-يعقد المشرف دورات وورش عمل دورية متنوعة					
6- يقوم المشرف بتنفيذ حصص تطبيقية نموذجية					
7- يحث المشرف المعلم على القيام ببحوث ودراسات تربوية					
8-يحرص المشرف على إجراء تبادل زيارات بين المعلمين					
9- يحرص المشرف على عقد مشاغل تخصيص باللغة الإنجليزية					
10- يزودني المشرف بالملاحظات والإرشادات مباشرة بعد الزيارات الإشرافية					

3- الأساليب والأنشطة والوسائل	صياغة اللغة واضحة	\ غير واضحة	مناسبة الفقرة مناسبة	\ غير مناسبة	التعديل المقترح
1- يعمل المشرف على مساعدة المعلم على إدارة الصف					
2- - يعمل المشرف على مساعدة المعلم على تشخيص نقاط الضعف والقوة عند الطلبة					
3- يعمل على حل مشكلات المعلمين مع إدارة المدرسة					
4-يمارس المشرف الزيارة الصفية المفاجئة					
5- يكثف المشرف الزيارات الإشرافية التي يستخدمها					
6- يعقد لقاءات دورية مع المعلمين لمناقشة المستجدات					
7-يرشد المشرف المعلم إلى إتباع أساليب تدريسية حديثة					
8-يهتم المشرف بأن ينوع المعلم في طرق تدريسه					
9-يقيم المشرف المعلم بموضوعية					
10- يستخدم المشرف التغذية الراجعة في تقيم المعلمين من أجل تحسين عملهم					
11-يحرص المشرف على تقيم المعلم من الزيارة الأولى					
12- يستخدم المشرف التربوي أساليب إشرافية غير الزيارة الإشرافية					
13- يعمل المشرف مع المعلمين في تشكيل ميول ايجابية نحو اللغة الإنجليزية عند الطلبة					
14-					

4- الاتصال والعلاقة مع المعلمين	صياغة اللغة واضحة \ غير واضحة			مناسبة الفقرة مناسبة \ غير مناسبة		التعديل المقترح
1-يحرص المشرف على خلق جو ودي مع المعلمين						
2- يحرص المشرف على بناء علاقة إنسانية ويحترم شعور المعلم						
3- يشرك المشرف المعلمين في اتخاذ القرارات						
4- يوجه المشرف اللوم للمعلم وينتقده لأقل الأسباب						
5- يحرص المشرف على الالتقاء بالمعلمين باستمرار						
6- يوفر المشرف الحوافز المعنوية المناسبة للمعلمين في المدرسة						
7- يساعد المشرف في إزالة العناصر السلبية المرتبطة بظروف العمل حسب الامكان						
8- يعرض المشرف عن الإصغاء لمشاكل المعلمين الخاصة						
9- يتعامل المشرف مع المعلمين بقسوة						
10- يستمع المشرف إلى آراء المعلمين ويقدر ذلك						
11- يساعدني المشرف على بناء علاقات إنسانية مع زملاء العمل						
12-يساعدني المشرف على بناء علاقات إنسانية مع أولياء الأمور و المجتمع المحلي						
13-احتياجاتي كثيرة نظرا لقلة						

5-في مجال التقويم	صياغة اللغة واضحة \ غير واضحة			مناسبة الفقرة مناسبة \ غير مناسبة		التعديل المقترح
1- يتابع المشرف أداء المعلم في إعداد الخطط اليومية والفصلية واختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ هذه الخطط						
2-يدرس المشرف الأسئلة التي يضعها المعلمين ويناقشها ويقدم الملاحظات الخاصة حولها						
3-يرشد (يوجه) المشرف المعلمين إلى استخدام أساليب التقييم المختلفة ومزايا كل منها						
4-يشجع المشرف المعلمين على التقييم الذاتي						
5-يقيم المشرف المعلمين وفقا لمعايير التقويم المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم						
6-يركز المشرف على السجلات التقويمية الشهرية والفصلية ويتابعها باستمرار						
7-يركز المشرف على السجلات التقويمية الشهرية والفصلية ويتابعها						
8-يساعدني المشرف في تحديد مواصفات الاختبار الجيد						
9-يقدم المشرف اقتراحات بشأن تحسين الاختبارات المدرسية						
10-يعقد المشرف ورش عمل لتطوير قدرات المعلمين في إعداد الاختبارات						
11-يطلع المشرف على نماذج الاختبارات التي يضعها المعلمون ويقومها	45					
12-						

6- مجال المنهاج	صياغة اللغة واضحة \ غير واضحة		مناسبة الفقرة مناسبة \ غير مناسبة		التعديل المقترح
1- يتابع المشرف تنفيذ المعلم للمنهاج					
2- يقدم المشرف تغذية راجعة مكتوبة عن المنهاج					
3- يقدم المشرف شرحا وافيا عن الفلسفة التي بني عليها المنهاج					
4- يأخذ المشرف بآراء المعلمين عن المنهاج					
5-يزودني المشرف بإرشادات حول تطبيق المنهاج					
6-يساعدني المشرف في تحليل وحدات المنهاج					
7- يطلعني المشرف على كل المستجدات والتعديلات الخاصة بالمنهاج					
8- يعمل المشرف على تقويم مدى تحقق أهداف المنهاج					
9-يساعدني المشرف على تذليل الصعوبات التي تواجه تطبيق المنهاج					
10- يحرص المشرف على ضرورة استخدام المعلم لدليل المنهاج					

ملحق (د)

نتائج التحكيم لصلاحية فقرات الإستبانة وسلامة لغتها.

ملحق (د)

نتائج التحكيم لصلاحية فقرات الإستبانة وسلامة لغتها.

الرقم	المجال	الإبقاء على الفقرات	تعديل الفقرات
.1	التخطيط		تم حذف فقرة واحدة
.2	النمو المهني		
.3	الأساليب والأنشطة		تم حذف فقرتين
.4	الاتصال والعلاقة مع المعلمين		تم حذف فقرة واحدة
.5	التقويم		تم إضافة فقرتين
.6	المنهاج		تم إضافة ثلاث فقرات
	المجموع		76

ملحق (هـ)

بناء برنامج تدريبي

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (هـ)

جامعة مؤته

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

المعلم الفاضل

المعلمة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان(بناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب في ضوء ممارستهم لمهامهم الاشرافية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

إن الباحث وهو يضع بين أيديكم هذه الاستبانة ليرجو توخي الدقة في الإجابة عن فقرات الاستبانة، مذكرا بأهمية تعبئة البيانات الشخصية، وذلك لضبط متغيرات الدراسة، علما بان إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستحاط بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم. الباحث:

يونس محمد الجعافرة.

البيانات الشخصية

1. النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي ☐ دبلوم كليات مجتمع ☐ البكالوريوس ☐ فوق البكالوريوس

3. الخبرة التعليمية ☐ 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11 سنة فأكثر

4. المنطقة التعليمية

1-مجال التخطيط	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
1- يطلعني المشرف على العناصر الأساسية للتخطيط					
2- يطلعني المشرف على كيفية صياغة الهدف السلوكي الجيد					
3-- يطلعني المشرف على كل المستجدات المتعلقة بالتخطيط					
4- يحرص المشرف على ألإطلاع على التخطيط أثناء الزيارة الإشرافية					
5- يقدم المشرف تغذية راجعة مكتوبة عن التخطيط					
6-يعمل المشرف على توضيح أهداف وغايات الإشراف التربوي					
7- يساعدني المشرف التربوي في أعداد الخطط السنوية					
8- يرشدني المشرف التربوي في أعداد الخطط اليومية					
9- يعقد المشرف مشاغل ودورات خاصة بالتخطيط					
10- يطلعني المشرف على أهداف تدريس اللغة الإنجليزية					
11- يقوم المشرف بإطلاعي على					

نماذج خاصة بالتخطيط					
12- يساعدني المشرف في تحليل وحدات المقرر الدراسي					
13- يضع المشرف خطة لتدريب المعلم الجديد					
2-النمو المهني	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1- يزودني المشرف بنشرات مساعدة في تدربس مادة اللغة الإنجليزية					
2- يطلعني المشرف على أساليب تدريس حديثة، كالتقويم التشخيصي والتفكير الناقد					
3- يساعدني المشرف في الإطلاع على مصادر إضافية لإثراء المادة					
4- يمنحني المشرف الفرصة لتطوير أساليب التدريس المعتمدة					
5-يعقد المشرف دورات وورش عمل دورية متنوعة					
6- يقوم المشرف بتنفيذ حصص تطبيقية نموذجية بهدف تبادل الخبرات بين المعلمين.					
7يحثني المشرف على القيام ببحوث ودراسات تربوية					
8-يحرص المشرف على إجراء تبادل زيارات بين المعلمين					

9- يحرص المشرف على عقد مشاغل خاصة باللغة الإنجليزية					
10- يزودني المشرف بالملحوظات والإرشادات مباشرة بعد الزيارات الإشرافية					
3- الأساليب والأنشطة والوسائل	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1- يساعدني المشرف على إدارة الصف					
2. يشجعني المشرف على توظيف تكنولوجيا التعليم في التدريس.					
3. يشجعني المشرف على استخدام الأساليب التدريسية الحديثة					
4-يمارس المشرف الزيارة الصفية المفاجئة					
5- يكثف المشرف الزيارات الإشرافية التي يستخدمها					
6- بعقد لقاءات دورية مع المعلمين لمناقشة المستجدات					
7-يرشدني المشرف إلى إتباع أساليب تدريسية حديثة					
8-يهتم المشرف بأن ينوع المعلم في طرق تدريسه					
9-يحرص المشرف على تقيم المعلم من الزيارة الأولى					
10- يستخدم المشرف التربوي					

أساليب إشرافية غير الزيارة الإشرافية					
11- يعمل المشرف مع المعلمين في تشكيل ميول ايجابية نحو اللغة الإنجليزية عند الطلبة					
12-يشجعني المشرف على استخدام الوسائل التعليمية بكافة أنواعها					
13- يزودني المشرف بنشرات ثقافية في مجال تدريس اللغة الإنجليزية					
4- الاتصال والعلاقة مع المعلمين	**كبيرة جداً**	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جداً**
1-يحرص المشرف على خلق جو ودي مع المعلمين					
2- يحرص المشرف على بناء علاقة إنسانية ويحترم شعور المعلم					
3- يشركني المشرف في اتخاذ القرارات					
4- يوجه المشرف اللوم للمعلم وينتقده لأقل الأسباب					
5- يحرص المشرف على الالتقاء بالمعلمين باستمرار					
6- يوفر المشرف الحوافز المعنوية المناسبة للمعلمين في المدرسة					
7- يساعدني المشرف في إزالة العناصر السلبية المرتبطة بظروف العمل حسب الامكان					

8- يعرض المشرف عن الإصغاء لمشاكل المعلمين الخاصة					
9- يتعامل المشرف مع المعلمين بقسوة					
10- يستمع المشرف إلى آراء المعلمين ويقدر ذلك					
11- يساعدني المشرف على بناء علاقات إنسانية مع زملاء العمل					
12-يساعدني المشرف على بناء علاقات إنسانية مع أولياء الأمور و المجتمع المحلي					
5-في مجال التقويم	**كبيرة جداً**	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جداً**
1- بتابع المشرف أداء المعلم في إعداد الخطط اليومية والفصلية واختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ هذه الخطط					
2-يدرس المشرف الأسئلة التي يضعها المعلمين ويناقشها ويقدم الملاحظات الخاصة حولها					
3-يرشدني المشرف المعلمين إلى استخدام أساليب التقييم المختلفة ومزايا كل منها					
4-يشجع المشرف المعلمين على التقييم الذاتي					
5-يقيم المشرف المعلمين وفقا					

لمعايير التقويم المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم					
6-يركز المشرف على السجلات التقويمية الشهرية والفصلية ويتابعها باستمرار					
7-يساعدني المشرف في تحديد مواصفات الاختبار الجيد					
8-يقدم المشرف اقتراحات بشأن تحسين الاختبارات المدرسية					
9-يعقد المشرف ورش عمل لتطوير قدرات المعلمين في إعداد الاختبارات					
10-يطلعني المشرف على نماذج الاختبارات التي يضعها المعلمون ويقومها					
11-يحرص المشرف على توفر سجل لتقويم الطلبة لدى معلم التخصص					
12-يساعدني المشرف بوضع خطط لمعالجة الطلبة قليلي التحصيل					
13-يقيم المشرف المعلم بموضوعية					
14- يستخدم المشرف التغذية الراجعة في تقيم المعلمين من أجل تحسين عملهم					
15. يساعدني المشرف ا في تقديم الأنشطة الإثرائية للمتفوقين.					
6- مجال المنهاج	**كبيرة**	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة**

	جداً				جداً
1- يتابع المشرف تنفيذ المعلم للمنهاج					
2- يقدم المشرف تغذية راجعة مكتوبة عن المنهاج					
3- يقدم المشرف شرحا وافياً عن الفلسفة التي بني عليها المنهاج					
4- يأخذ المشرف بآراء المعلمين عن المنهاج					
5-يزودني المشرف بإرشادات حول تطبيق المنهاج					
6-يساعدني المشرف في تحليل وحدات المنهاج					
7- يطلعني المشرف على كل المستجدات والتعديلات الخاصة بالمنهاج					
8- يعمل المشرف على تقويم مدى تحقق أهداف المنهاج					
9-يساعدني المشرف على تذليل الصعوبات التي تواجه تطبيق المنهاج					
10- يحرص المشرف على ضرورة استخدام المعلم لدليل المنهاج					
11. يقدم المشرف أنشطة إثرائية تدعم المنهاج					
12. يعمل المشرف على تقييم المنهاج بين الفينة والأخرى					

13. يقيس المشرف مدى تحقق الأهداف في المنهاج.					

ملحق(و)
استبانة آراء الخبراء

جامعة مؤتة
قسم الإدارة التربوية والأصول

ملحق(و)

استبانة آراء الخبراء حول البرنامج التدريبي المقترح لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب-الأردن

الأستاذ الفاضل----------

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى(بناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب –الأردن في ضوء ممارستهم لمهامهم الإشرافية وفي ضوء احتياجاتهم التدريبية) كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

وبعد تحديد المجالات التي كانت ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لها بدرجة قليلة وقليلة جدا،والنتائج التي أظهرتها مقابلة الباحث لمشرفي إقليم الجنوب واللتان اعتمدتا كاحتياجات تدريبية للمشرفين،تم تحويل هذه الاحتياجات إلى أهداف للبرنامج،وفي ضوء هذه الأهداف تم تحديد موضوعات البرنامج ومفرداته،واستكمال بناء عناصر البرنامج الأخرى.

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة متميزة ومكانة علمية،فان الباحث يأمل أن تنال فقرات البرنامج المقترح جل اهتمامكم بتقدير مدى صلاحيتها،وذلك بوضع (x)في حقل (صالحة) إذا كان مضمون الفقرة يتفق مع رأيك،وإذا كان خلاف ذلك فبالإمكان وضع العلامة(x) في حقل (غير صالحة)،أما إذا كانت هناك أية ملاحظات أو تعديلات تقترحونها،فيمكن كتابتها في حقل (بحاجة إلى تعديل).

مع جزيل الشكر.

الباحث:-

يونس الجعافرة

المرفقات

1-قائمة الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين

2-برنامج تدريبي مقترح.

الاحتياجات التدريبية لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب في ضوء ممارساتهم لمهامهم الإشرافية

أولاً:-مجال التخطيط:

1-حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى التعرف على العناصر الأساسية للتخطيط.

2-حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى اكتساب مهارة صياغة الهدف السلوكي.

3-حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى الإطلاع على المستجدات الخاصة بالتخطيط.

4- حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى إكسابهم اتجاهات ايجابية نحو التخطيط.

5-حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى إكسابهم خبرات في التخطيط.

6- حاجة المشرفين التربويين إلى إكسابهم معارف تتعلق بأهداف وغايات الإشراف التربوي.

7- حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى إكسابهم اتجاهات ايجابية من اجل مساعدة المعلمين في التخطيط السنوي.

8- حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى إكسابهم اتجاهات ايجابية من اجل مساعدة المعلمين في التخطيط اليومي.

9-حاجة مشرفي اللغة الإنجليزية إلى إكسابهم معارف تتعلق بدورهم الفعلي في عقد المشاغل والدورات التخصصية.

10- حاجة المشرفين إلى إكسابهم معارف خاصة بأهداف تدريس اللغة الإنجليزية.

11- حاجة المشرفين إلى إكسابهم مهارة الإطلاع على نماذج خاصة بالتخطيط.

12- حاجة المشرفين إلى إكسابهم مهارة تحليل المقرر الدراسي.

13-حاجة المشرفين التربويين إلى إكسابهم معارف خاصة بتدريب المعلم الجديد.

ثانياً:- النمو المهني.

1- حاجة المشرفين إلى إكسابهم اتجاهات نحو تنمية أنفسهم مهنيا..بمتابعة ما يستجد من أساليب تدريس حديثة.

2- - حاجة المشرفين إلى إكسابهم اتجاهات حب الإطلاع على النشرات الخاصة بتدريس اللغة الإنجليزية.

3- حاجة المشرفين إلى الإطلاع على مصادر إضافية لإثراء مادة اللغة الإنجليزية.

4- حاجة المشرفين التربويين إلى تطوير أساليب تدريسهم المعتمدة.

5- حاجة المشرفين إلى عقد دورات وورش عمل دورية.

6- حاجة المشرفين إلى إجراء بحوث ودراسات تربوية.

7- حاجة المشرفين إلى إعطاء وممارسة حصصا تطبيقية تخصصية.

8- حاجة المشرفين إلى إكسابهم مهارة إجراء مشاغل متخصصة في اللغة الإنجليزية.

9- حاجة المشرفين التربويين إلى التعرف على أهمية إبداء الملاحظات والإرشادات بعد الزيارة الإشرافية مباشرة.

10- حاجة المشرفين التربويين الىاكسابهم اتجاهات إجراء تبادل زيارات بين معلمي المدارس.

ثالثا:-المشكلات الإشرافية لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم والتي كشفت عنها مقابلات الباحث معهم:

1. عدم وضوح المهام الموكلة للمشرف التربوي.
2. الإشراف على عدد كبير من المعلمين.
3. تدني مستوى المعلمين العلمي وخاصة التعيينات الجديدة.
4. ضعف التعاون والتنسيق بين المشرف ومدير المدرسة.
5. معلمو الإضافي في المدارس وعدم استقرارهم.
6. كثرة الأنشطة والفعاليات التي يكلف بها المشرف.

أولا:- أهداف البرنامج

المجال		أهداف البرنامج	صلاحية الأهداف		
			صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى التعديل
التخطيط	الهدف الرئيس	تعريف مشرفي اللغة الإنجليزية بدورهم الفعلي في عملية التخطيط.			
	الأهداف الفرعية	1. إكساب المشرفين اتجاهات ايجابية نحو مهارة التخطيط. 2. تعريف المشرفين بأهمية التخطيط. 3. إكساب المشرفين خبرات ضرورية في التخطيط للبرامج التربوية. 4. إكساب المشرفين اتجاهات ايجابية نحو الشعور بأهمية التخطيط. 5. إكساب المشرفين الخبرات اللازمة في اختيار الأنشطة والفعاليات التي تعزز عملية التخطيط.\ 6. تعريف المشرفين بدورهم الفعلي في عملية التخطيط. 7. إكساب المشرفين خبرات في انتقاء أفضل الطرق والوسائل لإطلاع المعلمين على			

		عملية التخطيط وأهمية ذلك. 8. إكساب المشرفين الخبرات اللازمة في انتقاء الفعاليات والأنشطة لإشراك المعلمين في عملية التخطيط. 9. إكساب المشرفين اتجاهات ايجابية في تقبل آراء المعلمين خاصة في التخطيط والعمل على تنفيذ الممكن منها. 10.إكساب المشرفين القدرة على توظيف خبرات المعلمين في عملية التخطيط.. 11. إكساب المشرفين خبرات ضرورية في تحليل وحدات المقرر الدراسي. 12. إكساب المشرفين خبرات في وضع خطة لتدريب المعلمين الجدد. 13. إكساب المشرفين خبرات مهمة في موضوع أهداف تدريس اللغة الإنجليزية العامة والخاصة.			
النمو المهني		1.المشرفين التربويين بأهمية التنمية المهنية لهم في ضوء ممارساتهم الإشرافية. 1. تعريف المشرفين بأهمية			

		متابعة المستجدات في ميدان عملهم سبيلا لتنمية مهنيتهم. 2. تعريف المشرفين بأهمية المشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الإشراف التربوي 3. تعريف المشرفين بأهمية متابعة ما يصدر عن المؤتمرات التربوية المتخصصة في مجال الإشراف التربوي. 4. تعريف المشرفين في أهمية الحصول على مؤهلات علمية ومسلكية كونها تشكل رافداً لنمو مهنيتهم. 5. إكساب المشرفين مهارات البحث والدراسة. 6. تعريف المشرفين بأهمية الإطلاع على التجارب الإنسانية العالمية في العملية التربوية وتوظيفها وخاصة ما يتعلق بالإشراف التربوي. 7.تنمية اتجاهات ايجابية للمشرفين التربويين نحو الاشتراك في دوريات ومجلات متخصصة بالإشراف التربوي.			

		8. تنمية اتجاهات ايجابية لدى المشرفين نحو الإطلاع على مصادر إضافية لإثراء مادة اللغة الإنجليزية. 9. تعريف المشرفين التربويين بأهمية النشرات المساعدة في تدريس مادة اللغة الإنجليزية. 10 إطلاع المشرفين على أساليب تدريس حديثة.			

ثانياً:- موضوعات البرنامج

المجال	الرقم	الموضوعات	المفردات	عدد الساعات			صلاحية الموضوعات		
				النظرية	العملية	المجموع	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل
التخطيط	1	عناصر التخطيط الرئيسة	أ.التعرف على عناصر التخطيط الرئيسة ب. أساليب مشاركة المشرف للمعلمين في التعرف على العناصر الرئيسية للتخطيط						

			ج. تطبيقات عملية						
	2	الأهداف السلوكية	أ. التعريف بأنواع الأهداف التربوية. ب. التمييز بين أنواع الأهداف ومستوياتها. ج. التعريف بهرم بلوم د. تطبيقات عملية.						
	3	المستجدات التربوية	أ.إطلاع المشرف على المستجدات الخاصة بالتدريب. ب.خلق اتجاهات ايجابية لحب البحث والإطلاع. ج. تطبيقات عملية.						
	4	التخطيط اليومي والفصلي	أ.التعرف على عناصر الخطة اليومية والفصلية. ب. تطبيقات						

						عملية			
						أ. التعريف بغايات الإشراف التربوي ب. تعريف المشرف بدوره الهام في العملية التعليمية. ج. خلق اتجاهات ايجابية نحو حب العمل.	الإشراف التربوي	5	
						أ.التعرف على الأسس الفلسفية الفكرية. ب. التعرف على الأهداف العامة والخاصة لتدريس اللغة الإنجليزية. ج. إيجاد الفروق بين الأهداف العامة والخاصة. د. تطبيقات عملية.	فلسفة التربية والتعليم	6	
						أ. التعرف على أهمية تحليل المحتوى وفوائده.	تحليل المحتوى	7	

			ب.التعرف على عناصر التحليل الأساسية. ج. تطبيقات عملية.						
النمو المهني	1	مفهوم النمو المهني وأهميته	أ.مفهوم النمو المنهي ب. أهمية النمو المهني:- - الوقوف على ما يستجد في ميدان العمل. -الإفادة من التجارب الإنسانية العالمية في ميدان العملية التربوية. - القدرة على مواجهة التحديات. ج. تطبيقات عملية.						
	2	مصادر النمو المهني	أ.البرامج التدريبية التخصصية. ب.المؤتمرات						

			التربوية المتخصصة. ج. الدوريات والمجلات المتخصصة. د. البحوث والدراسات. ه.المطالعة الذاتية والانترنت. و.تطبيقات عملية.						
	3	دور المشرف في تنمية نفسه مهنياً	أ.الإقبال على برامج الدراسات العليا. ب.المشاركة في البرامج التدريبية التخصصية. ج.الحرص على حضور المؤتمرات التربوية. د.الاشتراك في الدوريات والمجلات المتخصصة. ه.إجراء بحوث						

			ودراسات تربوية. و.تطبيقات عملية						
	4	دور المؤسسة التربوية في تنمية المشرفين مهنياً	أ. إلحاق المشرفين بدورات تخصصية. ب.عقد مؤتمرات تدريبية متخصصة. ج.وضع نظام للحوافز يضمن المشاركة الايجابية للمتدربين. د. تطبيقات عملية.						
المشاكل الإشرافية	1.	الأعداد الكبيرة للمعلمين مقارنة بأعداد المشرفين القليلة	أ.التعريف باستراتيجيات للتعامل مع الأعداد الكبيرة للمعلمين مع مدير المدرسة.						
	2.	عدم وضوح الدور	أ.بيان واجبات وحقوق المشرف						

		الإشرافي للمشرف التربوي	التربوي. ب.أولويات العمل بالنسبة للمشرف التربوي. ج.تطبيقات عملية.						
	3.	المعلم الإضافي	أ.آلية للتعامل مع المعلمين الإضافي.						
	4.	ضعف التنسيق مع مديري المدارس	أ.بيان الدور الإشرافي لمدير المدرسة كمشرف مقيم. ب.بناء علاقة ودية تعاونية مع مدير المدرسة.						
	5.	كثرة الأنشطة والفعاليات التي يكلف بها المشرف	التعريف بالية للتعامل مع الانشطة الكثيرة التي يكلف بها المشرف						
	6.	تدني مستوى المعلمين العلمي	أ-اطلاع المعلمين على الدور المناط بهم ب-استعراض						

		وخاصة التعيينات الجديدة	شامل لأساسيات اللغة الانجليزية						

ثالثاً:- المواد التدريبية

الرقم	المواد التدريبية للبرنامج	صلاحية المواد التدريبية		
		صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل
.1	تعريف بالبرنامج التدريبي"أهدافه وموضوعاته ".			
.2	قائمة بأسماء بعض المراجع والكتب والدوريات ذات الصلة بموضوعات البرنامج.			
.3	تعيينات وأوراق عمل تدريبية.			
.4	تمرينات تدريبية.			
.5	أفلام تدريبية.			
.6	شفافيات تدريبية.			
.7	حالات إدارية			

رابعاً:- الأساليب التدريبية:

الرقم	الأساليب التدريبية	صلاحية الأساليب التدريبية		
		صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل
.1	المحاضرة.			
.2	الندوة المفتوحة.			
.3	المناقشة الموجهة.			
.4	التمرينات التدريبية.			
.5	الحالات الإشرافية.			

.6	المشاغل التدريبية.			
.7	لعب الأدوار.			
.8	التقارير والبحوث الإجرائية.			
.9	الزيارات الميدانية.			

خامساً:النشاطات التدريبية

الرقم	النشاطات التدريبية	صلاحية النشاطات التدريبية		
		صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل
.1	تنظيم وتبادل زيارات بين مشرفي إقليم الجنوب ومشرفي مناطق الوسط والشمال.			
.2	عقد ندوة مفتوحة مع مسؤولين في وزارة التربية والتعليم.			
.3	عقد ندوات مفتوحة مع أفراد متخصصة بالإشراف التربوي.			
.4	إعداد بحوث ميدانية خاصة بالمشاكل الإشرافية.			

سادساً: - المدربون

الرقم	المدربون	صلاحية المدربون		
		صالحون	غير صالحون	بحاجة الى تعديل
.1	أساتذة جامعة مختصون في الإدارة التربوية.			
2	.1 مديرو شؤون تعليمية في وز التربية والتعليم.			

3.	أعضاء مديرية الإشراف والتأهيل التربوي في وزارة التربية والتعليم.			
5.	مشرفون تربويون ذو سمعة جيدة..			

سابعاً:- إدارة البرنامج

الرقم	إدارة البرنامج	صلاحية إدارة البرنامج		
		صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل
1.	مدير فني للبرنامج يكون مسؤولاً عن متابعة تنفيذ البرنامج من الناحية العلمية.			
2.	مدير إداري للبرنامج يكون مسؤولاً عن متابعة النواحي الإدارية وتوفير المستلزمات			
3.	كاتب للبرنامج يكون مسؤولاً بالتعاون مع المشرفين عن توفير مستلزمات الدورة ومتابعة حضور المتدربين.			
4.	فني صيانة أجهزة يكون مسؤولاً عن تشغيل الأجهزة وصيانتها.			

ثامناً:- وقت تنفيذ البرنامج ومدته.

الرقم	وقت تنفيذ البرنامج ومدته	صلاحية توقيت البرنامج ومدته		
1.	عدد الأيام التدريبية للبرنامج(15) يوماً .	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل
2.	يكون الدوام اليومي بواقع (4) ساعات تدريبية.			
3.	يعقد الجزء الأول من الدورة (40			

	) ساعة تدريبية خلال عطلة نهاية العام الدراسي في الفترة الصباحية.			
4.	يعقد الجزء الثاني من الدورة (20) ساعة تدريبية أيام السبت من كل أسبوع وفي الفصل الدراسي الأول.			
5.	يخصص يوم واحد للزيارات الميدانية، ويوم ثانٍ للالتقاء مع مسؤولين في وزارة التربية والتعليم ويوم ثالث لإقامة ندوات متخصصة ويوم رابع لامتحان يشمل كل مفردات البرنامج، وبذلك تكون عدد أيام البرنامج ((19) يوما.			

تاسعاً: - مكان البرنامج

الرقم	مكان البرنامج	صلاحية المكان		
		صالح	غير صالح	بحاجة إلى تعديل
1.	اختيار مكان تتوافر فيه الإمكانات الفنية والمادية الملائمة.			

عاشراً: - الحوافز

الرقم	الحوافز	صلاحية الحوافز		
		صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل
1.	التفرغ التام في أثناء الالتحاق بالدورة.			
2.	منح المتدرب المتميز مكافأة مالية تشجيعية.			

3.	منح المتدرب الأفضلية للترقية الوظيفية			
4.	منح المتدرب الأفضلية لإكمال دراسته العليا.			
5.	كتاب شكر لكل متدرب يجتاز الدورة بنجاح.			
6.	منح المتدرب شهادة تثبت مشاركته بالدورة			

حادي عشر:- أساليب التقويم

الرقم	أساليب التقويم	صلاحية أساليب التقويم		
		صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل
1.	التعرف على انطباعات المشرفين عن مدى فعالية البرنامج في تحسين ممارساتهم الإشرافية.			
2.	إجراء اختبار تحيري شامل في نهاية البرنامج للتعرف إلى المعلومات والخبرات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون من البرنامج.			
3.	متابعة المتدربين ميدانياً باعتماد تقويم أداء لتحديد التغيرات التي أحدثها البرنامج في أداء المتدربين.			

ملحق رقم (ز)

المشاكل والمعوقات

ملحق رقم (ز)

المشرف التربوي.................المحترم

أرجو الإجابة وبصدق وموضوعية عن الأسئلة التالية والتي تتناول المشرفين التربويين والمشاكل والمعوقات التي تواجههم في الميدان التربوي وذلك للوقوف على هذه المشاكل والحلول من أجل بناء برنامج تدريبي:

السؤال الأول:-

بنظرك ما هي المشكلات التي تواجهك كمشرف تربوي للغة الإنجليزية من خلال ممارستك لعملك.

السؤال الثاني:-

ما هي المعوقات التي تواجهك كمشرف تربوي في عملك الإشرافي؟

السؤال الثالث:-

ما هي الحلول والمقترحات من وجهة نظرك لحل هذه المشاكل والمعوقات؟

السؤال الرابع:-

ما هي الحاجات التدريبية التي تشعر انك بحاجة إليها من اجل تطوير عملك؟

السؤال الخامس:-

ما هي البرامج التي خضعت لها خلال عملك كمشرف تربوي؟